

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA CRM PARA LA
DIVISIÓN DE TERMOTECNOLOGÍA DE ROBERT BOSCH COLOMBIA.**

JUAN SEBASTIÁN BIANCHI MÉNDEZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEREO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2014**

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA CRM PARA LA
DIVISIÓN DE TERMOTECNOLOGÍA DE ROBERT BOSCH COLOMBIA**

JUAN SEBASTIÁN BIANCHI MÉNDEZ

**Proyecto de grado para optar al título de
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director
FABIAN ANDRES MEJIA
Magister en logística integral**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADERO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2014**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de grado con correcciones verificadas en el documento, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo.

ALVARO JOSE VALENCIA

Jurado

LUIS RAUL DOMINGUEZ

Jurado

Santiago de Cali, 27 de Febrero de 2014

AGRADECIMIENTOS

Termina otra etapa más en mi vida, primero que todo le doy gracias a Dios por darme la vida, por permitirme dar este paso tan grande, culminarlo de la manera adecuada y por poner todo en el camino para mi éxito, por otro lado agradezco a mi madre NIDIA MENDEZ ROJAS, que con sus dulces y templadas manos forjó a este ser humano, que con su esfuerzo y dedicación se levantaba día a día a luchar por mi futuro, también por mi abuela AMPARO ROJAS, que me enseñó a ser valiente y luchador, que me regaló el espíritu y las alas para volar alto, a mi padre DARIO OSCAR BIANCHI por darme siempre lecciones de vida que permitieron forjar mi carácter, a mis tías y tíos que siempre me motivaron a dar más de mí aun en momentos críticos.

A la institución UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE y sus docentes que me abrieron las puertas y me permiten ser el profesional que soy actualmente, a mis amigos que siempre con una voz de ánimo me motivaban a demostrar lo mejor de mí, termino con una frase que define mi forma de pensar *“El sabio no dice nunca todo lo que piensa, pero siempre piensa todo lo que dice”*.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	11
1. ANTECEDENTES	12
2.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	14
3.JUSTIFICACIÓN	16
4.OBJETIVOS	18
4.1.OBJETIVO GENERAL	18
4.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
5. MARCO DE REFERENCIA	19
5.1.MARCO TEORICO	19
5.1.1.Que es el marketing.	19
5.1.2.Teoría del CRM.	21
5.1.3.Marketing relacional y CRM.	21
Figura 1. Marketing relacional.	22
5.1.4.Teoría de la gestión de clientes.:	24
5.1.5.Administración de las relaciones con los clientes	24
5.1.6. Teoría del servicio al cliente.	25
5.2. MARCO CONTEXTUAL	27

5.3. MARCO LEGAL.	29
5.4.1. Ciclo de vida del CRM	30
5.4.2. Beneficios de la implantación de la herramienta CRM.	31
5.4.3. Marketing y base de datos	33
5.4.4. Bases de datos y su importancia.	33
 6.IDENTIFICAR LA ESTRUCTURA ACTUAL DE INFORMACIÓN CON LA QUE CUENTA LA EMPRESA PARA LA ORIENTACIÓN DE LOS CLIENTES	 35
6.1CANAL TRADICIONAL	36
6.2CANAL GRANDES SUPERFICIES	36
6.3CANAL FIRMAS INSTALADORAS	36
6.4CANAL CONSTRUCCIÓN	37
6.5CANAL INTEGRADORES	37
6.6. ANALISIS PRODUCT MANAGEMENT	42
6.7. ANALISIS VENTAS	43
6.8. ANALISIS LOGISTICA	44
6.9. ANALISIS MARKETING	45
6.10. ANALISIS POSVENTA	46
 7. ANALIZAR LAS RESPUESTAS DE LOS CLIENTES ANTE LOS ESTÍMULOS DE COMPRA DADOS POR ROBERT BOSCH	 48
7.1 PROMOCIONES DEL CANAL TRADICIONAL	48
7.1.1. Promoción distribuidores en Bogotá	48
7.1.2. Promoción consiéntete con Bosch	49
7.1.3. Promoción TEMPERATTÓN BOSCH	50
Figura 10. Imagen promoción TemperaTTón	50
Figura 11. Estructura promoción TemperaTTón	51
7.2. CANAL MODERNO	52
7.2.1. Promoción aire acondicionado bosch.	52
 8. CONSTRUIR UNA BASE DE DATOS PARA PROCESAR LA INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES Y DESARROLLAR RELACIONES DE FIDELIZACIÓN DE LA EMPRESA HACIA LOS CLIENTES.	 55

8.1. PLANEACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS	55
8.2.1. Tabla de resultados general por todas las areas	58
9. CONCLUSIONES	68
10. RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Marketing relacional.	22
Figura 2 Relaciones básicas vs Asociaciones plenas.	28
Figura 3. Grafico Histórico y pronósticos en tendencias hasta el 2017	29
Figura 4. Gráfico Análisis porcentual por canales de distribución.	38
Figura 5. Grafico Product Management.	46
Figura 6. Grafico de ventas	46
Figura 7. Grafica Logística.	47
Figura 8. Grafica Marketing.	48
Figura 9. GGrafica Posventa.	47
Figura 10. Imagen promoción TemperaTTón.	50
Figura 11. Estructura promoción TemperaTTón.	51
Figura 12. Grafico Resultados vs Plan promoción cumpleaños HC.	54
Figura 13. Grafico Torta Product Management.	59
Figura 14. Grafico Torta comercial.	65
Figura 15. Grafico Torta Logística.	66
Figura 16. Grafico Torta Marketing.	63
Figura 17. Grafico Torta Posventa.	68

LISTADO DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ventas clientes 2011 – 2012.	35
Cuadro 2.Segmentación y tendencias del mercado.	38
Cuadro 3.Matriz de factores internos	39
Cuadro 4.Matriz de factores externos	40
Cuadro 5. Matriz DOFA	41
Cuadro 6. Cuadro Product Management.	42
Cuadro 7. Cuadro ventas.	43
Cuadro 8. Cuadro Logística.	44
Cuadro 9.Cuadro Marketing.	45
Cuadro 10. Cuadro Posventa.	46
Cuadro 11: Cuadro promoción distribuidores Bogotá.	48
Cuadro 12: Cuadro promoción consiéntete con Bosch.	49
Cuadro 13.Resultados promoción ACC Junio.	52
Cuadro 14.Resultados promoción ACC Julio.	53
Cuadro 15.Resultado General promoción ACC.	53
Cuadro 16.Resultado nivel de satisfacción general.	58
Cuadro 17. Resultados area product Management.	59
Cuadro 18.Resultado area comercial.	60
Cuadro 19.Resultado área Logística.	62
Cuadro 20. Resultado área Marketing.	63
Cuadro 21. Resultado área Posventa.	64

RESUMEN EJECUTIVO

En este proyecto se muestra un análisis a profundidad del manejo que la empresa Robert Bosch en Colombia le da a la información de los clientes, como los enfocan para que crezcan al ritmo de la compañía y que herramientas se utilizan para atraer y captar nuevos clientes, se logró crear sinergia desde el área de marketing para que las demás áreas involucradas con el desarrollo de la división intervinieran y aportaran características de evaluación que permitan obtener resultados más objetivos y reales, esas áreas involucradas son, *product management*, comercial, logística y posventa, direccionadas por las instrucciones desde el departamento de *Marketing* de la división Termotecnología de Robert Bosch en Colombia.

Los productos que se tienen en cuenta para este análisis son: La línea de calentadores de agua domésticos, que a su vez se divide en calentadores de paso a gas y calentadores eléctricos, también toda la línea de acondicionadores de aire, contemplando sus tres líneas, Confort, Premium e Inverter, a su vez también se tienen en cuenta por la parte de energías renovables, la línea de paneles solares y por último la línea industrial, con calderas de vapor y calderas para calentamiento de agua en alto consumo, estos productos actualmente presentan una ventaja competitiva respecto a los demás en el mercado, contando con el respaldo mundial de la marca, mostrando los productos como los más duraderos y de mejor calidad del mercado de este segmento, a su vez cuenta con presencia en diversos canales de distribución que le permiten a los productos ser más fáciles de encontrar.

Este proyecto no solamente benefició a la empresa como tal, sino que también permite abrir el concepto que se tiene respecto a los clientes, optimizando toda la información recolectada para el manejo, seguimiento y control de los clientes, se logró llegar a los resultados que se esperaban, indagando a los clientes respecto a criterios que permiten evaluar un grado de satisfacción, mostrando resultados tales como que tenemos satisfechos al 74% de los encuestados y el restante 26% nos muestra aspectos y características puntuales del por qué los clientes cambian su percepción por diversas razones y pueden hasta cambiar sus gustos o preferencias que tenían por algún producto o servicio, adicional a esos resultados se logró segmentar adecuadamente a los clientes y definir una estructura real para el manejo de la información que se tiene de ellos, a su vez se pretende con este proyecto demostrar puntos clave con estrategias de Trade Marketing que se desprendan de la información recolectada en la herramienta CRM de estudio.

Palabras Claves: *Marketing*, producto, clientes, servicios, estrategias, CRM, Termotecnología

INTRODUCCIÓN

La empresa Robert Bosch LTDA, multinacional Alemana, cuenta con operaciones logísticas directas en el país desde el año 2008, brindando a los colombianos soluciones tecnológicas de alta eficiencia, abarcando el mercado doméstico e industrial, actualmente Bosch en Colombia está representado por 4 divisiones de negocio, las cuales son, *Power Tools*, ofreciendo las más eficaces herramientas de construcción que hay en el mercado, también está la división de *Systems Security*, esta ofrece una gran variedad de productos como alarmas, cámaras de seguridad, sensores, detectores de intrusos, entre otros, además está la división Drive and control que tiene como responsabilidad suplir las necesidades de automatización e ingeniería de maquinaria pesada utilizada en extracción de minerales y construcción, por último está la división de Termotecnología, en la cual se desarrollará este proyecto, esta división le ofrece al mercado soluciones de agua caliente y climatización, contando con su línea de calentadores de agua domésticos, una línea industrial dedicada a satisfacer las necesidades en más altos requerimientos, así mismo está la línea de aire acondicionado y apostándole al desarrollo de energías renovables, cuenta con la línea de paneles solares.

Dada la necesidad de la empresa de desarrollar cada vez más su negocio en nuestro país a partir de brindarle a sus clientes soluciones reales y valores agregados partiendo de los aspectos que la competencia carece, se plantea la siguiente propuesta tendiente a diseñar estrategias de marketing apoyadas en la investigación CRM, de acuerdo a esto, en la medida en que se desarrollen estas estrategias, harán de Robert Bosch una empresa más competitiva en sus diferentes aspectos como precio, calidad, logística, distribución, empaque, producto, entre otras variables. Por esto según *Greenberg* (2003) "El objetivo estratégico debe ser generar fidelidad del consumidor hacia la empresa".

Se encontrará en los capítulos de este proyecto un detalle del desarrollo del mismo, logrando una visión más amplia del concepto CRM, su relación con las bases de datos y como se pueden optimizar las ventas con un buen tratamiento y seguimiento de clientes, a su vez podrá encontrar resultados reales de un estudio por medio de encuestas que permite ver el grado de satisfacción actual de los clientes distribuidores y una segmentación por canal de distribución.

1. ANTECEDENTES

La decisión del desarrollo de este proyecto recae en direccionamientos gerenciales previos que le apuntan a la recolección de todos los datos posibles de los clientes como inicio de una fase estratégica para marketing, en el año 2013 se registró un cumplimiento general en todos los canales de distribución del 111,4%, se pretende que con esta herramienta CRM no solo se logre la meta del año 2014, sino también se registre un cumplimiento de metas superior al año pasado, el objetivo gerencial radica en impulsar desde el conocimiento del mercado enfocado en el cliente la rotación de los productos exhibidos en puntos de ventas. Se cerró el año 2013 mostrando que se realizan muchos pedidos de parte de los distribuidores, pero falta ser más eficaz en la comunicación que se pretende dar con el fin de evitar sobre stocks de mercancías en los almacenes, para ello se debe conocer precisamente que quiere ese cliente, que busca de la marca y que factores influyen en la decisión de compra de los productos, no solo para suplir de manera adecuada la necesidad, sino para volver cada vez más rentable la actividad de Termotecnología en Colombia.

El CRM se define como aquella estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción del cliente, explorando de manera muy profunda sus preferencias y sentimientos con marcas específicas o productos específicos. Con respecto al tema propuesto se han desarrollado una serie de investigaciones en todo el mundo, los estudios en general sobre este tema se han enfocado en brindar ese direccionamiento específico a las empresas sobre sus estrategias de mercadeo, ya que esta herramienta CRM brinda datos relevantes sobre percepciones de los clientes con ciertas variables que se indagan en el proceso.

Entre los estudios más relevantes se encuentra el desarrollado en la ciudad de Bogotá, Colombia por Soto y Reyes (2012), se encontró que un estructurado análisis CRM puede tener espacio dentro de cualquier sector, en este caso se habla del sector agrícola, más específicamente el sector porcino, por medio de una profunda investigación a los principales proveedores en este sector en la ciudad de Bogotá, se llegó a obtener resultados muy satisfactorios en la medida de que le permitió a estas empresas proveedoras de carne porcina, desarrollar estrategias de mercadeo que le permitan al cliente llegar a un nivel de satisfacción adecuado para el proceso y crear ese vínculo de fidelización entre la empresa y su cliente final (consumidor), en este proyecto se tuvieron en cuenta datos del sector, como preferencias, ciclos de compra, alzas y bajas de precios según temporadas, tecnologías y todo el macroentorno que rodea al sector, en otro estudio realizado por Quintero, Otálvaro y Del Prado (2009) del Instituto Universitario CEIPA, en su trabajo de grado demuestran como una buena estrategia de CRM es una muy buena opción para desarrollo del mercado en general, ellas en su investigación llegaron a la conclusión de que la

empresa Caribe Motor de Medellín S.A., deben de basar su estrategia en el mercado de relaciones por su integración voluntaria en el desarrollo de la región, desarrollaron una efectiva base de datos, demasiado perfilada, herramienta que les permitió encontrar puntos críticos respecto al manejo y percepciones que sus clientes tenían no solo de la marca sino del mercado en el que se encuentran, lograron tener una muestra de 1320 datos en los que se destaca aspectos como, intención del cliente con la marca, aspectos que el cliente pide se les escuche, canales de distribución y control de servicio postventa, lograron concluir que una marca no solo sobrevive por el nombre o reconocimiento de calidad de sus productos, sino también por cómo se valora el papel del cliente en una organización sea cual sea, es por esta razón que el tema del marketing de relaciones en este proyecto de CRM para Bosch es de vital importancia, hay temas que eventualmente dependiendo de la situación de las empresas se manejan o se obvian, en otros casos la innovación y el mejoramiento de posibilidades de seducir al cliente se vuelve la mejor opción inmediata. Este tema se vuelve cada vez más interesante ya que no solo hablamos de relaciones, para ello se apoya en un proyecto que realizó Navia (2009, gerente de proyecto CRM para *PIMEX* para *proexport*, este proyecto planteaba una solución a corto plazo con el objetivo de beneficiar a 200 empresas pymes en Colombia, el problema radicaba ya que es común ver que en empresa pymes no se desarrolle un programa de seguimiento postventa o desarrollar un historial que permita ver los procesos de compra de sus respectivos clientes, es por ello que el señor Navia plantea una solución de administración efectiva por medio de un software de los clientes de estas empresas que se beneficiarían, el resultado de este proyecto fue efectivo ya que no solamente planteó una idea perdurable en el tiempo, sino que brindó por medio de este una solución rápida de acción para competir con las empresas más grandes en el mercado, es importante la conclusión que deja este planteamiento ya que para cualquier proyecto que tenga que ver con CRM debe de incorporar soluciones tecnológicas que permitan facilitar el acceso de los datos y la administración de la información obtenida. En otro proyecto desarrollado por Rosero López (2006), se muestra como se combinan estrategias de CRM junto con la tecnología, por medio de una estrategia relacional el señor Rosero plantea un software encargado de perfilar y direccionar a la empresa beneficiada con un sistema ágil y efectivo el cual arroje los datos de los clientes de manera ordenada y sistemática, esto con el fin de encontrar aspectos puntuales acerca de las necesidades de los clientes y como se han comportado desde que conocen la marca, las conclusiones de este proyecto dan resultados satisfactorios en cuanto a temas de agilización de procesos para la empresa y temas relacionados hacia lo estratégico, viendo los procesos a largo plazo buscando fidelización y desarrollo de mercados nuevos y existentes.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Robert Bosch LTDA, ubicado en la ciudad de Bogotá, Colombia, desde el 2008 decide invertir e instalarse logísticamente en el país a pedido del mercado, desde ese momento unió fuerzas de 4 divisiones muy fuertes para la empresa mundialmente, como lo son *Power Tools*, *Systems Security*, *Drive and Control* y Termotecnología, la última es la división en la que se centra este proyecto y para lo cual se espera que se mejoren las operaciones y se diseñen las estrategias de Marketing basándose en esta herramienta CRM. El problema actual radica en el poco recurso en cuanto a investigación del cliente que se tiene, a pesar de que Robert Bosch es una empresa que tiene poco tiempo de radicada en nuestro país, ha logrado meterse dentro del *top of mind* de los clientes en cada uno de los mercados en los que tiene presencia, actualmente se ha evidenciado en el mercado una competencia muy fuerte entre las marcas de calentadores de agua y aires acondicionados, motivo por el cual a medida que transcurre el tiempo las empresas deben crear estrategias efectivas para retener a los clientes actuales e investigar nuevos mercados, se ha encontrado que el estudio y desarrollo de los clientes dentro de una organización es vital para el futuro de ellas, analizando segmentos muy específicos del mercado y logrando superar las expectativas de nuestros clientes teniendo un conocimiento previo de ellos se pueden obtener resultados efectivos y lograr lealtad no solo con las marcas sino también con los productos generándoles necesidades específicas a nuestros consumidores.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La implementación de una estrategia CRM en la división de Termotecnología empresa Robert Bosch Colombia lograría tener una efectividad suficiente para capturar datos específicos y orientar esa información hacia nuestros clientes?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la estructura de información actual con la que cuenta la empresa para la orientación de los clientes?

¿Qué estímulos de compra realiza la empresa a sus clientes para aumentar las ventas y acercarse a su público objetivo?

¿Cuenta actualmente la empresa con bases de datos solidas que le permitan direccionar adecuadamente a sus clientes?

3. JUSTIFICACIÓN

La globalización de los mercados y su creciente segmentación conducen a una competencia cada vez mayor al igual que los cambios culturales, tecnológicos y económicos entre otros, hacen que las empresas se desenvuelvan en nuevos entornos, con nuevos canales de comunicación, transacción y distribución.

Este cambio del entorno contribuye a que se busquen soluciones desde el enfoque del marketing y la comunicación que permitan captar el cliente de una manera más eficaz y lograr su fidelización a través de una gestión integral de la relación con los clientes en donde se integren la tecnología, procesos y personal.

Estos argumentos justifican la idea tendiente a diseñar una propuesta de implementación de una herramienta de CRM que permita el conocimiento de nuestros clientes y consumidores para la división de Termotecnología de Robert Bosch en Colombia para que esta sea más competitiva en mercados cada vez más unipersonales, interactivos e integrados.

El mercado colombiano cada vez más se vuelve exigente al momento de comprar los productos y adquirir servicios, debido a la gran competencia que se encuentra en el mercado los productos tienden a reducir su calidad para justificar sus costos y competir con precio, el desarrollo del mercado depende de cómo las empresas aprovechan el conocimiento recolectado a lo largo del tiempo por un negocio, la razón directa por la que las empresas invierten tanto en conocimiento es precisamente por el hecho de adelantarse a la competencia, evaluar características complejas de sus clientes y ofrecer productos que generen una relación duradera entre ambos, a eso le apuntan las empresas hoy en día y por ello que existen métodos de recolección y análisis de datos.

La posición planteada anteriormente a desarrollado una necesidad de cambiar la estructura y dar un nuevo giro, la cual ha implicado el desarrollo de cada vez más procesos e incluso la revisión de la estructura que se está manejando en torno a la relación y el direccionamiento que se le da a los clientes para que obtengan lo que realmente desean, recolectando un poco de información la cultura que se manejaba anteriormente en el mercado vemos que no le importaba generar ese lazo o relación con sus clientes, simplemente su único objetivo era vender ya que en ciertos mercados solo existían pocas empresas que suplían las necesidades de los clientes, hoy en día sin necesidad de competir con precios muy rebajados, se puede competir dependiendo hacia

donde apuntemos con valores agregados de producto o servicio, es por ello que cada vez más se enfoca la cultura comercial hacia el cliente, escucharlo, encontrar su necesidad y si no la tiene tratar de creársela, documentarlo, mostrarle las ventajas del producto con respecto a las demás marcas, generar el cierre de venta y muy importante ingresar en esta cadena de valor el hecho del servicio post-venta. En esta lluvia de ideas adquiere relevancia la planeación y la investigación orientadas al conocimiento de los gustos, deseos y preferencias de los clientes, por ello no se puede dejar a un lado que "la real satisfacción de un cliente es el resultado de sus percepciones relacionadas con las expectativas que tenía antes de entrar en contacto con nosotros para comprar el producto o servicio en el que está interesado.

De acuerdo con los temas relacionados anteriormente es necesario que se desarrolle el mercado captando los resultados o variables de marketing que a simple vista no se ven pero que nos dicen mucho, también hay que revisar y reevaluar el objetivo de acuerdo a las nuevas tendencias, las mejores herramientas y alternativas que permitan tener un sistema de información oportuno y coherente, además que se estandaricen los procesos y se recolecten todas las ideas posibles mirando hacia adentro y hacia afuera de la organización, en donde se asegure y permita ser más competitivos y reaccionar con más rapidez ante los cambios tan repentinos del mercado. Siendo consecutivos con el tema a desarrollar se pretende demostrar como el CRM puede dar soporte a una cultura en desarrollo orientada al cliente partiendo del concepto de que "el máximo valor de un sistema CRM se obtendrá cuando se permita optimizar el capital informacional de la relación", así que la gestión y organización de un buen sistema orientado a conocimiento nos permitirá ir un paso delante de la competencia, no solo creando valor agregado sino también invirtiendo en conocimiento y siendo inteligentes para aumentar las ventas como objetivo de crecimiento de la división.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de implementación de una herramienta de CRM que permita el conocimiento de nuestros clientes y consumidores para la división de Termotecnología de Robert Bosch en Colombia.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar la estructura actual de información con la que cuenta la empresa para la orientación de los clientes.
- Analizar las respuestas de los clientes ante los estímulos de compra dados por Robert Bosch.
- Construir una base de datos para procesar la información de los clientes y desarrollar relaciones de fidelización de la empresa hacia los clientes.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEORICO

5.1.1. Que es el marketing. La transición y evolución del marketing a lo largo del tiempo ha sido muy amplia y se ha convertido en un concepto que como tal los expertos lo definen de diferentes maneras, todos ellos apuntándole a un mismo objetivo pero con enfoques distintos, el primer concepto de “*Marketing*” lo dio la *American Marketing Assosiation (AMA)* en 1960, al indicar que “es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor usuario”. Esta definición se limita a las actividades empresariales y dirige los bienes y servicios en un solo sentido, del productor al consumidor.¹

En el libro “La dirección del Marketing”, los autores *Philip Kotler y Kevin Lane Keller* dicen que “*El Marketing* consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de Marketing dice que el Marketing consiste en satisfacer necesidades de forma rentable.”² También según Jerome McCarthy, “el concepto de Marketing implica que una empresa dirige todas sus actividades a satisfacer a sus clientes y al hacerlo obtiene un beneficio.”³

Por otra parte para *Stanton, Etzel y Walker*, en su libro fundamentos de Marketing, “La mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.”⁴

¹ DIAZ, Yelenys; PONS, Roberto. Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida. Universidad central “Martha Abreu” de Las Villas. Cuba.[en línea][consultado 3 de Enero de 2014]Disponible en internet:<http://www.eumed.net/ce/2009b/dgpg.htm>

² KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, La dirección del marketing, 1er capitulo, PEARSON Prentice Hall, pag. 5

³El concepto de marketing [en línea][consultado 3 de Enero de 2014] Disponible en internet: <http://www.marketingintensivo.com/articulos-marketing/concepto-marketing.html>

⁴ STANTON, William, ETZEL, Michael, WALKER, Bruce, Fundamentos de marketing, 1er capitulo, McGraw – Hill Interamericana, México: pag. 9

Las teorías de Marketing se desarrollan principalmente en un marco empresarial, por esta razón *Kotler* dice que “El Marketing es un proceso mediante el cual las compañías crean un valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos”, dentro de esta definición se empieza a construir el valor que creamos realmente en el cliente, estableciendo relaciones con ellos, según *Kotler* el proceso radica primero que todo en entender el mercado y sus necesidades y los deseos del cliente, luego se diseña una estrategia de marketing impulsada por el cliente, después se elabora un programa de marketing integrado que proporcione un valor superior, se establecen relaciones redituables logrando el deleite del cliente, una vez se tiene claro y se desarrolla esto de la manera adecuada, es preciso que las empresas cumplan su objetivo, captando valor de los clientes para obtener utilidades y activos de ellos. El conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes radican en 3 criterios que son, necesidades, deseos y demandas, las necesidades son estados de carencia, que pueden ser físicas, sociales o individuales, los deseos son las forma que adoptan las necesidades al ser moldeadas por la cultura y la personalidad individual y las demandas son los deseos respaldados por el poder de compra.

Este proceso para lograr no solo satisfacer las necesidades de nuestros clientes, sino a su vez crear relaciones perdurables en el tiempo se debe desarrollar paso a paso, una de las teorías que nos ayuda a comprender el contexto para llegar a nuestro objetivo es el marketing mix, la cual fue desarrollada por *McCarthy* a mediados del siglo XX, esta teoría es más reconocida como las 4P's (Producto, precio, plaza y promoción), este autor postula que las decisiones de *Marketing* deben girar en torno a estos criterios ya que para las empresas la visión global de su negocio es muy importante y cualquier determinación que se tome en un momento indicado para llegar al objetivo no debe afectar el desarrollo normal de todas las áreas operativas de la empresa, es por esta razón que el Marketing mix se convierte en una de la principales herramientas que se tiene en las empresas para estudiar esos puntos y aspectos fundamentales que permiten llegarle al cliente de la forma más adecuada posible, satisfaciendo sus necesidades en el momento indicado y creando conocimiento en ellos. El programa de Marketing integrado es un plan detallado que comunica y entrega el valor pretendido a los clientes elegidos, dependiendo de las variables resultado de un buen uso de la mezcla de mercado, *Kotler* a su vez interviene en el proceso de no solo la creación de valor para los clientes sino la administración adecuada de las relaciones con el cliente, es por ello que en su libro “Fundamentos de *Marketing*”, él nos menciona un nuevo concepto y es el *CRM (Customer Relationship Management)*, definiéndolo como el proceso general de establecer y mantener relaciones rentables con el cliente al entregarle valor y satisfacción superiores de acuerdo a la satisfacción el cliente tenga con el producto o servicio que se le ofrece”, en este libro *Kotler* también nos menciona los cimientos de las relaciones respecto al valor y satisfacción del cliente, los cuales son el valor percibido por el cliente, que es la evaluación que hace el cliente de la diferencia entre los beneficios y los costos entre una oferta de Marketing, y la satisfacción

del cliente, que es el grado en que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor.⁵

5.1.2. Teoría del CRM. Los sistemas CRM fueron diseñados para ubicar la satisfacción del cliente como objetivo principal dentro de una organización. La teoría de un CRM se refiere a la gestión adecuada de los clientes en función de las ventas. Estos sistemas de software están disponibles que ayudan a las empresas a lograr este objetivo.

Los sistemas CRM se utilizan para gestionar las relaciones con los clientes. Se utilizan para crear bases de datos de clientes en base a ciertos criterios. Esto ayuda a las empresas a ofrecer productos para que los clientes puedan aprovechar todas las oportunidades de las ventas. Estos programas ayudan a las empresas a identificar y dirigirse a los clientes particulares para efectuar la venta de productos específicos, así como la organización de la información del cliente y proporcionar a los empleados de la empresa toda la información que necesita para completar las ventas.

Construir buenas relaciones con los clientes es la teoría principal de un CRM. Los clientes que están satisfechos con los productos y servicios de una empresa tienden a repetir negocios con esa compañía. Los sistemas CRM brindan sistemas de gestión orientados hacia los clientes, sin embargo los más beneficiados de un sistema CRM, son todos los empleados, quienes deben estar entrenados del uso del sistema.⁶

5.1.3. Marketing relacional y CRM. El Marketing de Relaciones se basa en estrechar una relación fuerte, duradera y, por sobre todo, amigable. Aprovecha toda la información procesada desde los sistemas de escaneo de punto de venta a los sistemas de apoyo a las decisiones de marketing. Esta información contiene, en forma detallada, la historia, preferencia, motivadores y activadores de compra del cliente, e impulsa ese conocimiento a través de la organización para tomar decisiones centradas en los clientes. Aplicar esta estrategia sería para las empresas su verdadera Ventaja Competitiva.

Para Kotler, "El resultado final del marketing de relaciones es alcanzar lo que se denomina redes de marketing, la red de marketing la constituyen, la compañía y las empresas con las cuales se han establecido relaciones sólidas y de confianza mutua en los negocios. De forma progresiva, el marketing está

⁵Marketing Mix. [en línea][Consultado Enero de 20]Disponible en internet: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

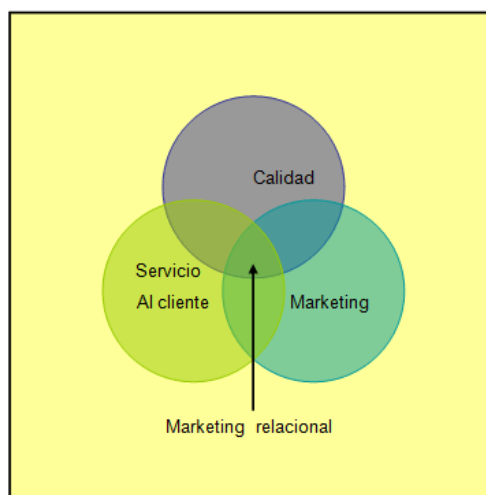
⁶VANBAREN, Jennifer. Teoría de un sistema CRM [en línea] [consultado Enero de 20] Disponible en internet: http://www.ehowenespanol.com/teoria-sistema-crm-hechos_325699/

pasando de minimizar el beneficio de cada transacción individual a maximizar el beneficio de las relaciones con otras partes. El principio en que se basa es: "Construye buenas relaciones y a ello le seguirán transacciones rentables".⁷ Recopilando la información del formato del nuevo enfoque de fidelización del cliente, escrito por Zapata Alarcón Yoana, Éste es un concepto relativamente nuevo y desarrolla esencialmente teorías del marketing de servicios, éste adopta generalidades que derivan de teorías provenientes de las doctrinas generales del marketing y está dando un nuevo enfoque en el cual compromete a toda la organización hacia el mercado, buscando un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los clientes.

De lo anterior, hace suponer consideraciones que se relacionan con el servicio al cliente, a la calidad y el marketing, asegurando que el llamado Marketing relacional esté de moda.

A partir de reflexiones tan simples como la de velar por los intereses y necesidades de los clientes nos hace pensar en que el verdadero negocio de toda empresa es precisamente hacer clientes, mantenerlos y hacer maximizar su rentabilidad.

Figura 1. Marketing relacional.



Fuente: Artículo online “Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente. CRM”⁸

⁷ CONDE, Ernesto. El marketing relacional: Una conceptualización necesaria [en línea] [Consultado Enero de 20] Disponible en internet:http://www.degerencia.com/articulo/el_marketing_relacional_una_conceptualizacion_necesaria

⁸ ZAPATA ALARCON, Yoana. Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente. CRM [en línea]. [Consultado Enero de 20] Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Mkt/crm-fidelizacion-del-cliente.htm>

El marketing relacional posee elementos claves que permiten resultados óptimos como: el interés en conservar a los clientes, resaltar beneficios que ambos, cliente - empresa, pueden obtener, el establecimiento de una cooperación a largo plazo, la calidad para aportar mayor valor al cliente y por último el compromiso de incluir a varios sectores de la corporación así como a los empleados, vendedores, proveedores e incluso los mismos clientes.

Fidelización, vinculación y retención de clientes son tres palabras de moda en el área del marketing cuyo único deseo es el de mantener a los mejores clientes de la empresa en ella. Así también podemos encontrar otra forma de ver éste enfoque el cual se relaciona con el marketing uno a uno, el cual en un mundo donde el mercado y la oferta son tan cambiantes, es necesario que al cliente se le atienda de la mejor manera; y no en el servicio, sino que en la interrelación que existe entre el consumidor y una empresa. Conocer al cliente es lo más importante, ya que se hace necesario no solamente conocer su nombre, teléfono o dirección, sino sus hábitos de compra, la frecuencia con que lo hace, la cantidad de productos adquiridos, sus gustos, preferencias, consultas que haya hecho, etc. Todo esto con el fin de identificarlos e individualizarlos y así hacer que se conviertan en un objetivo de gran valor para la empresa.

Es importante saber diferenciar a los clientes, ya que no todos son iguales, poseen gustos diferentes, así que, es aquí donde se tiene que saber reconocerlos debido a que existen clientes que llegan a generar un mayor margen de compra y ganancia en una empresa. Son a estas personas a las que se les dará un trato especial y no se les descuidará nunca, enviándole información actualizada, invitándoles a eventos especiales, y realizando un sin fin de actividades personalizadas, que generarán un nivel de confianza y lealtad por parte del cliente, haciendo que éste se sienta importante y no cambie sus hábitos de compra o que los mejore conservando así a los mejores consumidores.

La interacción con el cliente, es la etapa donde se da inicio a una estrategia de marketing uno a uno, debido a que es aquí donde se entra en contacto con éste de manera más personalizada, generando una comunicación en la cual se sabrá qué productos o servicios específicos está buscando un consumidor. Esto con el fin de seguir una estrategia de crecimiento sostenido o proceso continuo, por medio de una retroalimentación con la información que se ha obtenido.

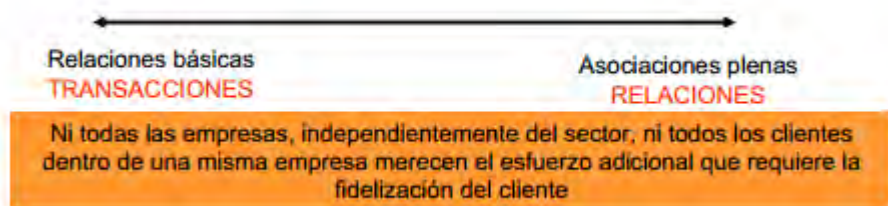
En un nivel tecnológico encontramos la personalización de productos y servicios, ya que las empresas de esta forma pueden brindar y aportar con sus productos o servicios a las necesidades de cada cliente. Como tal, por ejemplo; si el cliente X requiere ciertas especificaciones en la confección de una pieza y

el cliente Y requiere de otra, la empresa debe ser capaz de tener los recursos necesarios para satisfacer los requerimientos individuales de cada consumidor.

Todo esto, posee una evolución que se dirige hacia el renacer de la administración de las relaciones con el cliente o también conocida como CRM, cuyo único deseo es el de mantener a los clientes en la empresa.⁹

5.1.4. Teoría de la gestión de clientes. Según *Philip Kotler* existen pilares para la creación de relaciones con los clientes, esta creación de valor superior y mayor satisfacción para el cliente depende de alcanzar y superar sus expectativas, el objetivo debe ser deleitar al cliente y el valor percibido es la clave. Hay que actuar sobre las actitudes de nuestros clientes para mejorar sus niveles de satisfacción, hay que actuar sobre el comportamiento, dar incentivos para que se mantenga la relación, el mercado objetivo normalmente impone el tipo de relación:¹⁰

Figura 2. Relaciones básicas vs Asociaciones plenas.



Fuente: Archivo online “Teoría de la gestión de clientes”¹¹

5.1.5. Administración de las relaciones con los clientes. Según la *Price waterhousecoopers*, en su libro “manual práctico de logística”, dicen que “El servicio al cliente puede ser definido, en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio”. Así mismo, puede decirse que el servicio al cliente son aquellas actividades que desempeña una empresa para entregar el producto o servicio en el lugar y tiempo adecuado.

⁹ZAPATA, ALARCON, Yoana. Op.cit: Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Mkt/crm-fidelizacion-del-cliente.htm>

¹⁰ KOTLER, Philip. Marketing: Gestión de relaciones rentables con los clientes [en línea]. [Consultado Enero de 20] Disponible en internet: http://www.ecofin2.ehu.es/s0166-con/eu/contenidos/informacion/00166_gloriaaparicio/eu_00166_gl/adjuntos/DCIntrodtema1.pdf

¹¹ KOTLER, Philip. Teoría de la gestión de clientes [en línea] [Consultado Enero de 20] Disponible en internet: http://www.academia.edu/4454037/Direccion_de_Marketing_-_Kotler_Edi12

Dada su importancia del servicio al cliente en la logística y en la cadena de abastecimiento es de gran importancia reforzar las relaciones que tienen los clientes con la empresa para el mejoramiento del nivel de servicio prestado. Para esto, Una de las herramientas más utilizadas para la administración de los clientes es el CRM.

El CRM permite integrar y cómo gestionar todos los contactos entre la empresa y el cliente de una forma individualizada, con el objetivo de construir relaciones duraderas en el tiempo y de este modo crear valor. El CRM optimiza la habilidad de un negocio para desarrollar relaciones rentables con sus clientes. Puede incluir:

- Mantener una completa visión del cliente a través de todos los puntos de contacto con la organización (papel, Web, centros de llamado, personal de ventas y tienda).
- Desarrollar una visión integrada a través de toda la organización (departamentos y bases de datos)
- Desplegar procesos de negocios enfocados en el cliente (mesón de ayuda, búsqueda, información direccionada y ofertas de productos).

Finalmente, es importante resaltar que el CRM es una ESTRATEGIA DE NEGOCIO, no una solución de software. Cuyos principios básicos incluyen:

- Alinear la organización alrededor de los clientes
- Compartir información sobre clientes en toda la empresa
- Extraer información de distintas fuentes de datos con el fin de entender mejor a los clientes y anticipar sus necesidades.¹²

5.1.6. Teoría del servicio al cliente. Según *Johnson* “La teoría del servicio al cliente y la satisfacción trata de retener a los clientes. La lealtad sigue siendo el elemento clave. Es por naturaleza una teoría eminentemente práctica. Sin un control firme sobre los principios básicos de servicio al cliente, una empresa no puede sobrevivir. Pocos quieren hacer negocios con una empresa que se preocupa poco de los clientes, su comodidad y sus preocupaciones.

¹² CALDERON, Jaime, Administración de las relaciones con los clientes (CRM) [en línea] [Consultado Enero de 20]. Disponible en internet: <http://logistweb.wordpress.com/tag/crm/>

Hay cinco características principales del servicio al cliente que llevan a la satisfacción. La firma debe ser confiable en sus servicios, tales como las entregas. Debe ser muy sensible a las necesidades del cliente y, por tanto, debe tratar de ser flexible. El cliente debe estar seguro de que la empresa es consistente en satisfacer las necesidades y mantener su parte del trato. El personal de la empresa debe ser empático con los clientes, creando relaciones y amistades reales para mantener a los clientes. Por último, los aspectos "tangibles" de la empresa deben estar en orden. Esto incluye el aspecto básico y la atmósfera de la planta física. Es necesario que brille, dando bienvenida y calidez. Debe ser un lugar cómodo para hacer negocios.

El servicio al cliente conduce a la lealtad del cliente. Esto se hace a través de lo que el experto en relaciones con los clientes, *Maxine Kamin*, llama la "ecuación de un servicio fantástico". El primer paso es saludar al cliente, haciéndolo sentir como en casa. A continuación, las necesidades específicas del cliente deben ser determinadas. En tercer lugar, estas necesidades se deben cumplir de manera eficiente. El propósito aquí es crear una relación amistosa y personal que proporcione las asociaciones positivas entre el cliente y el establecimiento. Dichas necesidades satisfechas deben ser verificadas y comprobarse nuevamente para asegurarse de que nada se quede fuera. Por último, un servicio fantástico "deja la puerta abierta", por lo que el cliente tiene un incentivo para regresar. El beneficio para el cliente es una experiencia agradable y eficiente y la empresa acaba por reclutar a un cliente leal.

Kamin sostiene que la estructura básica de la satisfacción del cliente es que los fundamentos básicos son vistos al inicio: el medio ambiente o la disponibilidad de ayuda. Estas son las primeras impresiones que pueden afectar al resto de la experiencia. Pero una vez que las variables son atendidas, el cliente se preocupa por cosas más específicas, tales como la confiabilidad del personal, el precio, la amabilidad y la posibilidad de mantenimiento después de la compra. La experiencia del cliente, por lo tanto, va desde lo más general a lo más específico.¹³

La logística cuando se concentra al cliente, tiene como objetivo cumplir la demanda de los clientes para cubrir las necesidades del mismo, por medio de una planeación que inicie con el diseño del producto, su abastecimiento, manufactura, distribución y servicio al cliente. Así, que para cumplir con las exigencias del mercado y satisfacer la cliente, se debe utilizar un estrategia de competencia como la logística, que facilita el movimiento de productos, ofreciendo el producto adecuado en el lugar indicado con la cantidad requerida en el tiempo acordado y a un costo adecuado. La empresa debe ser

¹³ *JOHNSON, Walter*. Teoría de servicios al cliente [en línea] [Consultado Enero de 20] Disponible en internet: http://www.ehowenespanol.com/teoria-del-servicios-cliente-sobre_99364/

considerada como una unidad logística, teniendo un plan logístico que le ayude a controlar administrar y optimizar los recursos de la empresa, logrando la calidad en el servicio. El presente trabajo se desarrolla con el objetivo de diseñar un modelo logístico para la Universidad Libre, Sede Bosque Popular, Facultad de Ingeniería, Ingeniería Industrial, en el área de atención al cliente, en la temporada de matrículas, que le permita satisfacer las necesidades de los estudiantes al inicio de cada semestre, reduciendo el tiempo gastado en el arreglo de su horario y mejorando la calidad del servicio prestado, también se busca que en este aspecto sea más competitiva y así logre fidelizar a sus clientes.

5.2. MARCO CONTEXTUAL

El mercado de equipos electrónicos para climatización de ambientes es muy amplio hoy por hoy en nuestro país, con una variedad de marcas que satisfacen diversas necesidades de los clientes, clientes exigentes, que buscan estos equipos por necesidades puntuales, clientes que actualmente saben mucho más del tema de los sistemas electrónicos y que indagan a su vez ampliamente para comprar el producto indicado, junto a ellos las marcas han desarrollado gamas de producto que son diferenciales unas de otras por criterios muy puntuales.

Las cifras presentada a continuación fueron extraídas de un estudio desarrollado por *Bosch*, es clasificada y se encuentra en el BRG del world *research* data de la plataforma mundial de Bosch. El mercado colombiano aunque está creciendo lentamente, presenta oportunidades para el negocio, muchas de estas oportunidades se ven reflejadas en los cambios y avances que ha tenido el gobierno para impulsar las empresas Colombianas y multinacionales que tienen presencia en este país, el desarrollo e inversiones con los proyectos de vivienda social, proyectos de la mano con el sector constructor y los diferentes canales de distribución en el mercado. Actualmente Colombia cuenta con una población de aproximadamente 46.6 millones de habitantes según las últimas cifras, para analizar un poco nuestro mercado potencial, tenemos que el 76% de la población Colombiana (35.416.000 personas) viven o residen en zonas urbanas, de las cuales 12.000.000 de esas viviendas particulares actualmente están ocupadas en el país y el tamaño promedio de las viviendas es de 80 mts², con esto podemos observar que el tamaño promedio de las viviendas en Colombia es bueno y representa una oportunidad para ofrecer cualquiera de nuestros equipos aptos para espacios más pequeños e incluso más grandes. De la población total Colombiana el 87% tienen acceso a algún tipo de suministro de agua (40.542.000 personas) y el 74% cuenta con alcantarillado (30.001.080 personas), viendo este marco y sabiendo que por cada hogar promedio viven 3.8 personas, se encuentra que los hogares que cuentan con alcantarillado en Colombia son aproximadamente 7.000.000.

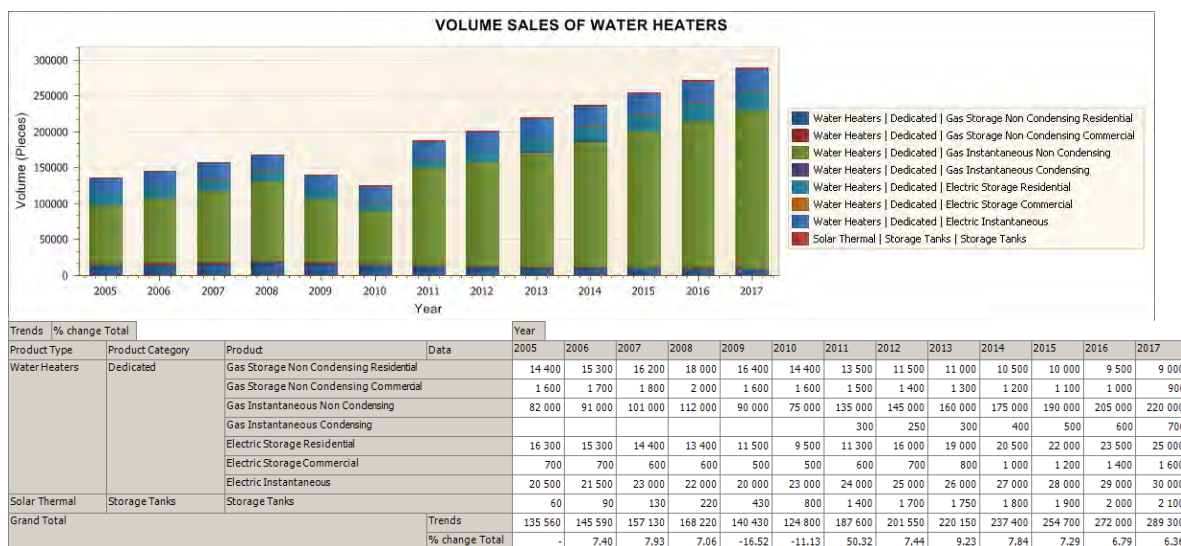
Pasando al escenario macroeconómico, el país tiene cifras de crecimiento en los últimos 25 años de 4.5% por año promedio, este desarrollo se ve representado en el impulso del sector agrícola, minero, industrial, constructor, etc, en pro de la competitividad por los diferentes tratados de libre comercio con otros países y comunidades mundiales.

Por el lado de la construcción el banco mundial para el marco social en Colombia programa de proyectos, invertirá para el 2014 US \$ 74.7 millones con el objetivo de estimular proyectos de vivienda e interés social para todos los estratos en Colombia. En una proyección de la demanda de vivienda en este país, arrojó que al 2017 se espera vender en promedio 235.000 viviendas, además de ello, cada año en promedio 900.000 hogares son remodelados, lo cual representa cada vez más posibilidades de estimular ese canal de distribución y ver reflejado en incrementos para los futuros años.

El mercado de los calentadores de agua registró un incremento de 7% del año 2011 al 2012, lo cual abrió las puertas a las empresas competidoras en el país actualmente a doblar sus esfuerzos en llegar a objetivos más ambiciosos, aunque se vio un incremento de igual manera de un 42% promedio en el precio, tema que desacelera el dinamismo del mercado y a su vez crea más oportunidades para los competidores que pueden jugar con su precio, como estrategia de ganar participación de mercado y posicionar más a su marca.

En el estudio realizado se determinó que el valor del mercado representado en dólares fue de US \$29.080.000 en el 2012, en algunas líneas de producción de calentadores, los equipos se han ido a la alza, pero desafortunadamente otras líneas se han ido a la baja perdiendo credibilidad en el cliente final. Cimsa, quien era uno de los competidores fuertes en el mercado, abandonó el negocio de calentadores de agua instantáneos condensadores durante el 2012, vemos como para algunas empresas a su vez no ha sido fácil pero sigue generando expectativas dentro de ellas. En general las ventas de calentadores de agua debieron aumentar en el año 2013 un 9% en todas las líneas que existen en el mercado incluyendo los equipos eléctricos y de condensación y no condensación. Dentro de las proyecciones para hasta el 2017, las ventas de los calentadores de agua las ven representadas fuertemente por la demanda del sector vivienda y construcción, logrando que el mercado colombiano cada año crezca más y el impacto en el desarrollo de los equipos apunte más a las necesidades del cliente final.

Figura 3. Grafico Histórico y pronósticos en tendencias hasta el 2017



Fuente: BRG based on industry interviews, world research data Bosch.

Según los datos presentados en esta tabla se ve como el mercado de calentadores ofrece según la línea de producto cierta oportunidad, en general se espera que el mercado crezca en con respecto a los años anteriores, por el lado de los instantáneos de paso a gas no condensadores se ve un crecimiento significativo a comparación de las otra líneas y a su vez podemos observar que por el lado de los equipos eléctricos domésticos van a tender a la baja, es importante de que sabiendo esto, se actúe rápido y se analice si podemos desarrollar estos productos o si por el contrario se debe pensar en otra opción para equipos eléctricos.

5.3. MARCO LEGAL.

En Colombia, los acuerdos comerciales o transacciones que se celebren se realizan de manera informal y de manera formal. Por las vías de legalidad toda actividad de compra y venta debe estar sujeta a condiciones impuestas por las leyes que están consignadas en El Código de Comercio.

Art. 1o._ Aplicabilidad de la Ley Comercial. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas¹⁴.

Por otra parte, se debe tener en cuenta la legislación aduanera en Colombia regida por el Decreto 2685 de 1999* y sus respectivas modificaciones, los procesos y procedimientos de las importaciones que incurre Robert Bosch Ltda. Se encuentran contempladas en tal legislación, para el cumplimiento de la gestión de exportaciones, importaciones, tránsito aduanero y régimen sancionatorio. Normas que deben cumplir las organizaciones; en las transacciones internacionales contempladas por Colombia.

5.4. MARCO CONCEPTUAL

5.4.1. Ciclo de vida del CRM. En su postulado, la autora Zapata Alarcón Yoana, muestra este proceso en 3 etapas descritas a continuación:

Integración: El desarrollo de una solución CRM parte de la información que la empresa dispone acerca de sus clientes. Tal información vendrá dada bajo una estructura definida, que reúna los datos del negocio relevante tras una labor de integración de datos disponibles a través de las distintas fuentes, departamentos y canales a los que tenga acceso la empresa, resultando en una fuente centralizada de la información relevante de cliente a partir de la cual ejecutar los procesos de análisis y de extracción de conocimiento del negocio. Éste proceso es también conocido como la etapa de identificación, donde se trata de pasar a un conjunto de datos a todos aquellos clientes con el fin de reconocerlos y poder así ofrecer productos y servicios. Estos métodos de identificación permiten interactuar con el cliente en un ambiente cómodo el cual tiene como fin ofrecer el servicio indicado en el lugar adecuado.

Análisis: El análisis de la información del cliente permite extraer el conocimiento de estos, que posibilite el diseñar y dirigir a partir de tal conocimiento acciones concretas de marketing a segmentos específicos del total de los clientes vinculados a la empresa. Esta fase también se conoce como clasificación, ya que parte de la identificación construcción y alimentación de una base de datos en que se procesa la información de cada uno de los clientes, lo que intenta llegar a conocer un perfil determinado que permita estimar un valor para la empresa de dicho cliente. Mediante esta clasificación se intenta caracterizar a los clientes y separar a aquellos que verdaderamente

¹⁴ Tomado del código de comercio, Artículo 1.

nos interesa fidelizar. Cualquier estrategia de CRM destinada a fidelizar a los clientes debe necesariamente partir de un selecto grupo que constituye a los mejores.

Acción: La solución CRM es efectiva si el conocimiento adquirido durante la etapa de análisis se materializa en acciones concretas sobre los procesos del negocio, por lo que la revisión y modificación de dichos procesos para dar cabida a las conclusiones extraídas del análisis de la información de cliente (lo aprendido sobre las preferencias, necesidades y comportamiento del cliente) constituye la etapa que cierra el ciclo de la solución CRM. Todo ello redundará en que sea en esta etapa del ciclo CRM donde se apliquen realmente las decisiones de carácter táctico y estratégico adoptadas: los procesos de negocio y las estructuras organizativas se refinan basándose en la mejor comprensión del comportamiento y necesidades del cliente adquirido mediante el análisis de los datos recolectados previamente. La planificación de negocio y financiera se ve del mismo modo revisada e integrada en todas aquellas actividades que impliquen un trato con el cliente, incluyendo entre tales los servicios de atención al cliente, marketing y ventas. La aplicación de tales medidas permitirá que se concreten los beneficios para la empresa de la implantación de la solución CRM. El resultado obtenido a través de las acciones adoptadas pasará a formar parte de la información recogida en el repositorio de datos y que será procesada en una próxima iteración, cerrando el ciclo de vida del sistema.¹⁵

5.4.2. Beneficios de la implantación de la herramienta CRM. “La solución CRM persigue un propósito final: el incremento de los beneficios de la empresa a través de una mejor relación, basada en un mayor conocimiento, con el cliente.

Esta proposición de partida se concreta en diversos aspectos que abarcan el amplio espectro de la estrategia y funcionamiento empresarial:

- La mejora de la eficiencia de los procesos de relación con los clientes de la empresa, tanto los ya existentes como aquellos susceptibles de serlo en el futuro (clientes potenciales)
- El incremento del conocimiento disponible en la empresa sobre tales clientes y, por tanto, del grado de diferenciación e individualización entre distintos clientes.

¹⁵ZAPATA, ALARCON. Yoana. Op.Cit: Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Mkt/crm-fidelizacion-del-cliente.htm>

- La detección de nuevas oportunidades de marketing y venta derivadas del conocimiento adquirido sobre cada cliente (Marketing one-to-one).

- La mejor adecuación de las ofertas y servicios a las necesidades o deseos del cliente, consecuencia derivada directamente del mayor conocimiento sobre él adquirido por la empresa.

- La reducción de los costes asociados a las campañas de venta y marketing. El conocimiento adquirido del cliente permite a la empresa personalizar sus campañas de modo que aquellos segmentos de cliente susceptibles de responder a una promoción dada sean objeto de ella, reduciendo el coste asociado a campañas masivas de captación.

Bajo lo descrito con anterioridad se debe señalar que CRM implica mucho más que lo comentado, ya que también se puede describir que si las empresas cuentan con lo siguiente, se generaran muchas más oportunidades de contacto entre el cliente y el proveedor:

- ❖ Funcionalidad en las ventas y en su administración
- ❖ Telemarketing
- ❖ Manejo de los tiempos
- ❖ Servicio y soporte al cliente
- ❖ Marketing
- ❖ Manejo de información para los ejecutivos
- ❖ Integración con ERP
- ❖ Sincronización de datos
- ❖ Servicios en el campo de las ventas.”¹⁶

¹⁶ Ibíd. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Mkt/crm-fidelizacion-del-cliente.htm>

5.4.3. Marketing y base de datos. Datawarehouse: es simplemente el término para "almacenaje de volúmenes de información". Consiste prácticamente en la utilización de sistemas de almacenamiento en medios electrónicos o magnéticos bajo un ambiente de seguridad de la información recopilada.

Fullfilment: básicamente son estrategias de fidelización, mediante comunicación constante y retroalimentación buscando la mayor comodidad de comunicación al cliente y buscando mejorar niveles de venta.

Un ejemplo: una estrategia de fidelización del cliente, es hacer que los usuarios registrados a alguna empresa participen en concursos. Muchas veces encontramos en Internet botones que dicen: "Regístrate y podrás participar en la rifa de fabulosos premios", para después recibir información acerca de productos específicos.

Datamining: consiste en extraer información de las bases de datos existentes para aprovecharlas en fines específicos.

Un ejemplo: una empresa desea lanzar un producto para niños, y desea buscar en su base de datos, personas que tengan hijos entre los 5 y los 15 años.

Al mismo tiempo, nacen conceptos complementarios como e-mail marketing, nuevos sistemas de información en mercadotecnia (SIM) ética en el manejo de la información en Internet etc."¹⁷

5.4.4. Bases de datos y su importancia. "Conocer a los clientes y saber sus preferencias es un recurso vital en el desarrollo de productos y estrategias de ventas. Poder conocer con exactitud los datos básicos de segmentación del cliente (sexo, edad, preferencias básicas, etc) y tal vez poder ir más allá en el conocimiento (preferencias personales, aficiones, gustos básicos, marcas preferidas) resultan recursos muy valiosos para las empresas.

Los datos recogidos de los clientes, formarán bases de clientes, de usuarios registrados y de posibles compradores, quienes serán susceptibles de recibir información actualizada de productos y servicios ofrecidos.

En este entorno, la recopilación de bases de datos servirá a las empresas para:

¹⁷ JAUREGUI G, Alejandro. La Utilización de Base de Datos en el Marketing Moderno.[en línea][consultado marzo de 2013]Disponible en Internet.: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/30/marketingbasesdatos.htm>

- Mantener comunicación constante con los clientes (mail, teléfono, correo, etc)
- Conocer las tendencias de compra del mercado objetivo.
- Personalizar la atención a los usuarios. Es importante destacar que la "personalización", es considerada como la quinta P en la mezcla de mercadotecnia.
- Generar estrategias de branding y publicidad. Cuando estamos ofreciendo, estamos generando publicidad constante al mismo tiempo.
- Utilizar segmentos específicos de clientes para colocar productos específicos llegando de manera directa al comprador o usuario.
- Comentar las novedades, promociones y noticias relacionadas con los negocios y en algunas ocasiones con el sector al que se dedica la empresa.

En fin, mantener bases de datos, resulta un instrumento de información muy valioso y que puede ser aprovechado efectivamente en la generación de ventas y utilidades.

Conocer a los clientes Cuando se conocen las preferencias de los clientes, sus niveles de ingreso y consumo y sobre todo sus gustos, se genera información valiosa que crea ventajas competitivas.¹⁸

¹⁸Ibíd., Disponible en internet: en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/30/marketingbasesdatos.htm>

6. IDENTIFICAR LA ESTRUCTURA ACTUAL DE INFORMACIÓN CON LA QUE CUENTA LA EMPRESA PARA LA ORIENTACIÓN DE LOS CLIENTES

La división Termotecnología de Robert Bosch Colombia actualmente cuenta con procesos no muy desarrollados pero si muy objetivos para la orientación de los clientes, aunque son tímidos los alcances y la orientación se pudo observar en todo el 2013 un crecimiento representativo respecto al 2012, aunque los datos de cierre de año aun no son revelados sabemos por la gestión realizada mes a mes, que los incrementos respecto a los meses del año 2012 son muy optimistas.

Cuadro 1. Ventas clientes 2011 – 2012

Empresa	Canal	2011	2012	Total general
Supergas 21	DISTRIBUIDOR	\$ 484.123.985,33	\$ 573.681.333,00	\$ 1.057.805.318,33
Constructor Bolivar	DISTRIBUIDOR	\$ 245.976.737,33	\$ 261.936.640,00	\$ 507.913.377,33
Precision Global	DISTRIBUIDOR	\$ 225.121.384,67	\$ 256.478.142,00	\$ 481.599.526,67
Bns Home Appliances	DISTRIBUIDOR	\$ 264.634.429,33	\$ 211.033.716,00	\$ 475.668.145,33
Inversiones Mpa	DISTRIBUIDOR	\$ 188.530.388,00	\$ 294.964.270,00	\$ 483.494.658,00
Electroferia De La Carrera 13	DISTRIBUIDOR	\$ 144.957.380,00	\$ 246.078.592,00	\$ 391.035.972,00
Comercializadora Electointegral	DISTRIBUIDOR	\$ 71.590.863,33	\$ 252.004.728,00	\$ 323.595.591,33
El Carpintero	DISTRIBUIDOR	\$ 137.819.411,33	\$ 167.732.191,00	\$ 305.551.602,33
Impoherramientas	DISTRIBUIDOR	\$ 45.893.488,00	\$ 192.935.968,00	\$ 238.829.456,00
Distriavila	DISTRIBUIDOR	\$ 72.542.142,00	\$ 182.034.922,00	\$ 254.577.064,00
Rayco	DISTRIBUIDOR	\$ 151.495.778,67	\$ 145.729.653,00	\$ 297.225.431,67
Air Temp	DISTRIBUIDOR	\$ 107.533.900,67	\$ 103.442.739,00	\$ 210.976.639,67
Casa Electrica	DISTRIBUIDOR	\$ 92.707.014,67	\$ 76.125.516,00	\$ 168.832.530,67
Ardisa	DISTRIBUIDOR	\$ 91.294.700,67	\$ 67.118.336,00	\$ 158.413.036,67
Aldia	DISTRIBUIDOR	\$ 65.956.124,67	\$ 100.191.056,00	\$ 166.147.180,67
Incolgas	DISTRIBUIDOR	\$ 33.369.162,00	\$ 75.439.647,00	\$ 108.808.809,00
Parra Garcia Deivison Rey - Tecni Hidraulicas	DISTRIBUIDOR	\$ 40.656.092,00	\$ 81.172.899,00	\$ 121.828.991,00
Aquatrading	DISTRIBUIDOR	\$ 28.133.670,00	\$ 50.543.124,00	\$ 78.676.794,00
Casa Mettler Sas	DISTRIBUIDOR	\$ 0,00	\$ 61.882.714,00	\$ 61.882.714,00
Soelco	DISTRIBUIDOR	\$ 72.432.489,33	\$ 37.451.823,00	\$ 109.884.312,33
La Casa Del Instalador	DISTRIBUIDOR	\$ 52.349.727,33	\$ 36.249.040,00	\$ 88.598.767,33
Restrepo Gonzalez Y Cia	DISTRIBUIDOR	\$ 33.901.736,67	\$ 21.328.318,00	\$ 55.230.054,67
Distribuidora Whirpool	DISTRIBUIDOR	\$ 27.836.388,00	\$ 33.062.178,00	\$ 60.898.566,00
I.C.E.G	DISTRIBUIDOR	\$ 19.387.214,67	\$ 43.853.033,00	\$ 63.240.247,67
Famigas	DISTRIBUIDOR	\$ 31.609.243,33	\$ 16.665.177,00	\$ 48.274.420,33
Gas En Casa	DISTRIBUIDOR	\$ 33.815.770,67	\$ 5.862.671,00	\$ 39.678.441,67
Usa Electrodomesticos	DISTRIBUIDOR	\$ 15.970.981,33	\$ 27.021.108,00	\$ 42.992.089,33
Comercializadora Impa	DISTRIBUIDOR	\$ 31.115.080,67	\$ 13.293.055,00	\$ 44.408.135,67
Electrojaponesa	DISTRIBUIDOR	\$ 13.422.599,33	\$ 20.810.832,00	\$ 34.233.431,33
Salazar Ramirez Ruben Dario-Electrygas La Ceja	DISTRIBUIDOR	\$ 0,00	\$ 41.652.315,00	\$ 41.652.315,00
Inversiones Electroconfort Limitada Inverelec	DISTRIBUIDOR	\$ 0,00	\$ 34.816.967,00	\$ 34.816.967,00

Fuente: categorization analysis brg data bosch.

En Colombia debido al seguimiento constante y las restricciones directamente de la casa matriz en Alemania, se ha dificultado el alcance por nuevos canales de distribución como son los medios virtuales o sistemas de gestión de clientes, sin embargo existen canales de distribución propiamente desarrollados según el mercado Colombiano, estos canales son:

6.1. CANAL TRADICIONAL

Este canal está compuesto por los clientes distribuidores en el país, la división dividió la fuerza de ventas por regiones, zona Suroccidental, zona Centro (Bogotá), zona Eje cafetero 1, zona Eje cafetero 2, zona Costa, zona Antioquía y zona Santander, actualmente la división cuenta con 7 asesores comerciales que atienden a cada una de esas regiones, la figura en este canal son empresas que se dedican a vender equipos para calentamiento de agua, por lo general la mayoría de estos distribuidores, no solamente tienen en su stock la marca Bosch, también manejan la otras marcas competidoras del mercado, la orientación para estos clientes básicamente radica en el soporte logístico para abastecimiento de mercancía, tiempos de pago más amplios a las facturas con nosotros y apoyo de parte de marketing para impulsar el sell-out, todos estos clientes están en la base de datos general de la división y se les hace seguimiento año a año respecto al historial comercial que tienen desde que trabajan con la marca.

6.2. CANAL GRANDES SUPERFICIES

el canal Retail o grandes superficies actualmente hace referencia a los almacenes de cadena especialistas en el sector hogar distribuidos en el país, la figura en este canal básicamente radica bajo los clientes que actualmente atendemos en Colombia, estos clientes son: Homecenter, Almacenes Easy y Alkosto, Termotecnología Colombia solo tiene presencia en estas tiendas ya que las negociaciones son muy fuertes y se necesita un conocimiento amplio del mercado para definir si el público objetivo visita al almacén donde queremos entrar, en esta figura, la orientación que se tiene para este tipo de clientes radica básicamente en cumplir los requerimientos que tienen dentro del almacén, como lo son la asignación de un promotor o vendedor por tienda, material POP actualizado para soporte de venta y soporte posventa a nivel nacional, estos clientes a su vez son monitoreados anualmente por el historial de ventas según la base de datos general.

6.3. CANAL FIRMAS INSTALADORAS

las firmas instaladoras son empresas que se encargan de llevar el control de las instalaciones a nivel nacional de los calentadores Bosch, estas empresas

son especialistas en instalar los equipos Bosch gracias a la capacitación constante que le brinda el área de training en todo el país, el comportamiento de este canal es un poco diferente a los demás ya que propiamente comerciales no son, se denominan técnicos, por esta razón tienen una orientación diferente a los demás, esa orientación que se trabaja con ellos es trabajar la parte técnica para que ni ellos como técnicos instaladores ni nosotros como la marca respaldo tengamos un aumento de servicios posventa, se trabajan dotaciones para los técnicos y acuerdos especiales de pago por la compra de equipos, en ese momento se convierte en una figura comercial y se enfoca a su vez también para realizar la venta al cliente final.

6.4. CANAL CONSTRUCCIÓN

El canal construcción, como su nombre lo dice tiene un objetivo muy específico con clientes muy específicos, la negociación en este canal es muy fuerte ya que el objetivo de las constructoras que tienen la figura de cliente en este canal buscan obtener el producto adecuado, con la mejor calidad posible, al menor precio posible, básicamente este es el canal al que los esfuerzos tanto gerenciales como de Marketing directamente se ven más optimizados ya que no podemos competir con precios bajos sino demostrar calidad en proyecto ambiciosos, la orientación que se le da a estos clientes radica en reducción de costos dependiendo de los proyectos, vistas comerciales más agresivas, vendedores especializados en el campo y desarrollo de productos especializados según las necesidades de los clientes.

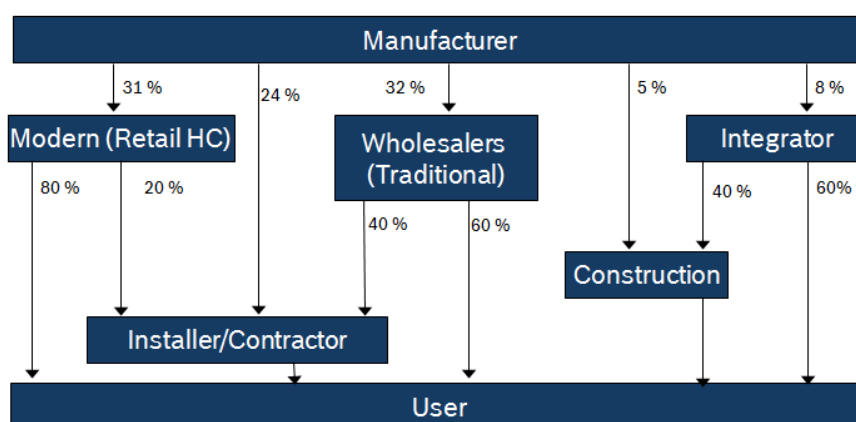
6.5. CANAL INTEGRADORES

Este canal pertenece única y exclusivamente a la línea industrial que se dedica a satisfacer la misma necesidad de los clientes domésticos pero enfocada a la industria, el canal integradores es el medio por el cual llegamos al cliente final buscando factores diferenciales respecto a la competencia aún más definidos, por este medio se logra que el cliente no solamente compre, sino que también sea capacitado para conocer en profundidad el valor agregado que tienen los productos Bosch, la orientación a estos clientes se fundamenta generando conocimiento y habilidades comerciales enfocadas en la calidad de los productos Bosch, descuentos especiales por proyectos específicos y apoyo en ferias o exhibiciones comerciales enfocadas a clientes del grupo objetivo.

En los gráficos presentados a continuación se muestran la distribución porcentual en ventas por canal de distribución y se presentan las tendencias y segmentación del mercado según la evolución del negocio por canal de distribución en el país.

Figura 4. Análisis porcentual por canales de distribución.

Distribution Channel Analysis - SPS



Cuadro 2. Segmentación y tendencias del mercado

Main Market Segmentation & Trends – SPS

Market Segmentation	2010 No. of GWI Installed (units)	Trend 2011	Trend 2012	Trend 2013	Trend 2014
Construction	905	→	→	→	→
Modern (Retail HC)	4654	→	→	→	→
Installers	2456	→	→	↗	↗
Wholesalers	3490	→	→	→	→
Integrators	1422	→	→	→	→

En estas graficas podemos ver representada la participación por canal de distribución y las tendencias de acuerdo a la segmentación de los clientes. Como tal, la división Termotecnología no cuenta en la actualidad con una estructura sólida para la orientación de clientes, simplemente se han desarrollado estrategias que han vuelto los procesos de la empresa reactivos más no proactivos en el contexto de orientación al cliente, el área comercial conoce empíricamente los gustos y opiniones de sus clientes, por esta razón el negocio presenta una serie de puntos que son detallados a continuación.

De acuerdo con toda la información recolectada se plasman una serie de puntos enfocados al cliente distribuidor y sus diferentes entornos (interno y externo), buscando optimizar la gestión en conjunto que desarrollan todas las áreas para lograr el cumplimiento del objetivo propuesto para este año 2014, a su vez se encuentran datos ponderados que nos permiten encontrar puntos

críticos dentro de los factores internos y externos de la gestión que desarrolla la división en el mercado colombiano.

Cuadro 3. Matriz de factores internos

MEFI				
Factor interno clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
1. Precios altos aun en segmentos básicos (+30% respecto al mercado).	Debilidad	20%	1	0,2
2. Organización especializada enfocada en el negocio de calentamiento de agua.	Fortaleza	12%	4	0,48
3. Dependencia del canal retail (Sodimac >30% de las ventas).	Debilidad	20%	2	0,4
4. Reconocimiento y respaldo de la marca Bosch mundialmente.	Fortaleza	10%	3	0,3
5. Capacidad del operador logístico afecta al nivel de servicio e imagen de la marca.	Debilidad	12%	1	0,12
6. Calidad Premium de los productos.	Fortaleza	11%	4	0,44
7. Productos con garantía más alta del mercado (36 meses).	Fortaleza	15%	3	0,45
Total		1		2,39

Según estos resultados, se puede concluir que la división está ligeramente por debajo del rango positivo (**2.5**), de ahí se puede decir que hay aun factores internos que perjudican los procesos continuos en el mercado, con una puntuación de **2.39** también ilustra que hay que tomar decisiones respecto a esas debilidades que hacen tambalear los procesos comerciales con las otras marcas, Bosch se encuentra en un mercado muy competitivo en temas de precio con las otras marcas, esto es una limitante fuerte para la gestión de Marketing ya que por políticas de la empresa no se le puede bajar al PVP de los equipos en ningún canal. En esta matriz se desarrolla un serie de puntos como los son las debilidades y fortalezas de la gestión que hace la división en Colombia, se encontró que aspectos como que la garantía de 36 meses es una variable importante pero no generaría valor si la competencia también la ofrece,

en cambio competir contra la calidad de los productos Bosch si es una variable importante para el mercado ya que aún la competencia no ha podido desarrollar equipos tan eficientes, esto hace que la calidad sea definitivamente un factor de decisión de compra al cliente final y por ende estos productos están ubicados como Premium en el mercado.

Cuadro 4. Matriz de factores externos

Factor interno clave	MEFE			
	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
1. Economía estable (GDP 5%).	Oportunidad	15%	3	0,45
2. Precios feroces de la competencia en el negocio de construcción.	Amenaza	18%	1	0,18
3. Crecimiento del mercado de productos de paso a gas (7%).	Oportunidad	20%	4	0,8
4. Normas técnicas Colombianas desactualizadas, pueden llegar a ser un gran obstáculo.	Amenaza	11%	2	0,22
5. Sector construcción enfocado en 4 ciudades principales.	Oportunidad	20%	3	0,6
6. Disminución de la capacidad de compra de los ciudadanos Colombianos.	Amenaza	16%	1	0,16
Total		1		2,41

Respecto al análisis de los factores externos se encontró que también hace falta un poco para llegar a esa zona positiva en la que se quiere estar, en este caso los factores externos dependen del análisis en conjunto de las oportunidades y amenazas que tiene el mercado, según este análisis se puede concluir que los puntos más críticos en la operación de la división reflejados al mercado son definitivamente los precios de la competencia y la disminución de compra de los ciudadanos colombianos, dentro de los factores presentados como oportunidades se observa que el crecimiento del mercado de productos de paso a gas cada vez es más grande y sigue presentando oportunidades para el sector de productos gasodomeísticos e industriales a gas.

Cuadro 5. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	Fortalezas - F	Debilidades - D
	1. Organización especializada enfocada en el negocio de calentamiento de agua. 2. Reconocimiento y respaldo de la marca Bosch mundialmente. 3. Calidad Premium de los productos. 4. Productos con garantía más alta del mercado (36 meses).	1. Precios altos aun en segmentos básicos (+30% respecto al mercado). 2. Dependencia del canal retail (Sodimac >30% de las ventas). 3. Capacidad del operador logístico afecta al nivel de servicio e imagen de la marca.
Oportunidades - O	Estrategia - FO	Estrategia - DO
1. Economía estable (GDP 5%). 2. Crecimiento del mercado de productos de paso a gas (7%). 3. Sector construcción enfocado en 4 ciudades principales.	De acuerdo al posicionamiento que tiene la marca en el país y al crecimiento constante del mercado, podemos enfocarnos en optimizar recursos e incrementar el material POP para nuestros clientes en los diferentes canales de distribución.	Lograr el ingreso a proyectos con el estado, para realizar una alianza con constructoras o entidades involucradas y así poder entrar a negociar con precios.
Amenazas - A	Estrategia - FA	Estrategia - DA
1. Precios feroces de la competencia en el negocio de construcción. 2. Normas técnicas Colombianas desactualizadas, pueden llegar a ser un gran obstáculo. 3. Disminución de la capacidad de compra de los ciudadanos Colombianos.	Enfocándonos en el reconocimiento que tiene la marca en el mercado, podemos empezar a hacernos aun más reconocidos en el mercado, pautar en medios ATL y BTL que le permita al cliente final obtener los caminos habilitados para obtener nuestros productos.	Analizar detalladamente proyectos a mayor escala que le permita a la marca Bosch empezar a negociar en temas de precios con distribuidores.

El desarrollo de estas estrategias se llevará a cabo a medida que el negocio arranque en el año 2014, esto es una medida sana ya que aunque el negocio no es estacionario, se encuentra que los dos primeros meses son críticos para la operación, por esta razón el equipo de trabajo ha revisado minuciosamente los aspectos críticos y como se pueden unificar procesos para convertir las debilidades y amenazas, en fortalezas y oportunidades, este proceso es muy enfocado hacia resultados pero a su vez hace que la organización sea mucho más orgánica y visionaria a lo largo del tiempo, en esta investigación también se realizó una ponderación de estas variables presentadas en la matriz DOFA, esto con el objetivo de saber si las estrategias desarrolladas son eficientes o si existen aún puntos clave para mejorar la operación de Robert Bosch en Colombia.

En el mes de Octubre del año 2013, se realizó un Benchmarking con los promotores a nivel nacional del canal los 3 canales de distribución de equipos domésticos, se tomaron como muestra estos canales ya que se quería ampliar la percepción de los colaboradores internos y como era el desarrollo de las marcas en estos canales y se hizo el análisis bajo la percepción de la marca Bosch, Challenger y Haceb, esta idea parte de la necesidad de monitorear los

procesos detalladamente dentro y fuera de la gestión que la marca Bosch realiza en el país y como están esos procesos versus nuestra competencia para replicar sistemas que puedan hacernos crecer más en el mercado, para este Benchmarking se realizó una sesión de grupo, en esta sesión asistieron 27 promotores y fue dirigida por Jorge Godoy, coordinador de marketing a nivel nacional de la división Termotecnología y por Juan Sebastián Bianchi, asistente de marketing a nivel nacional de la división Termotecnología, esta actividad fue realizada en la ciudad de Bogotá, en las instalaciones del edificio Bosch, las personas que asistieron (promotores), son los vendedores en punto de venta disponibles para los almacenes del canal moderno en todo el país, la actividad consistía en que ellos mismos evaluaran de acuerdo a su opinión, criterios puntuales que hacen referencia al *pull* que hace la marca con sus clientes, en una escala de 1 a 3, siendo 1 la calificación más baja y 3 la calificación más alta, se crearon 3 grupos, de forma aleatoria, de los cuales cada grupo representaba a un canal específico, los canales a evaluar fueron, el tradicional, el moderno y el de construcción, cada grupo se hacía cargo de entregar los resultados completos de cada tabla, se lograron recoger y tabular todos los datos recolectados ese día, estos datos arrojaron los siguientes resultados:

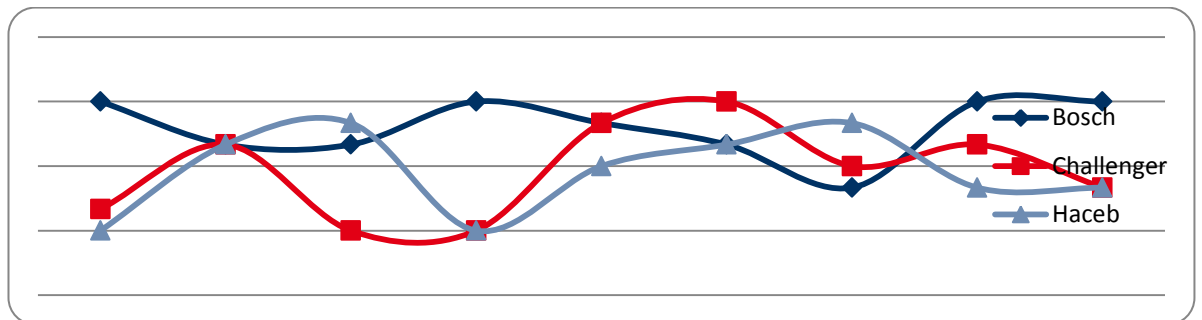
Los resultados están organizados por área, de esta manera se podrán encontrar los criterios específicos evaluados en esta actividad.

6.6. ANALISIS PRODUCT MANAGEMENT

Cuadro 6. Cuadro Product Management.

PRM	Bosch	Challenger	Haceb
Tecnología	3,00	1,33	1,00
Diseño	2,33	2,33	2,33
Tamaño o dimensión	2,33	1,00	2,67
Innovación	3,00	1,00	1,00
Facilidad de uso cliente final	2,67	2,67	2,00
Empaque	2,33	3,00	2,33
Stickers habladores	1,67	2,00	2,67
Confiabilidad y calidad	3,00	2,33	1,67
Amigable, ecológico	3,00	1,67	1,67
Percepción	86,42%	64,20%	64,20%

Figura 5. Grafica Product Management



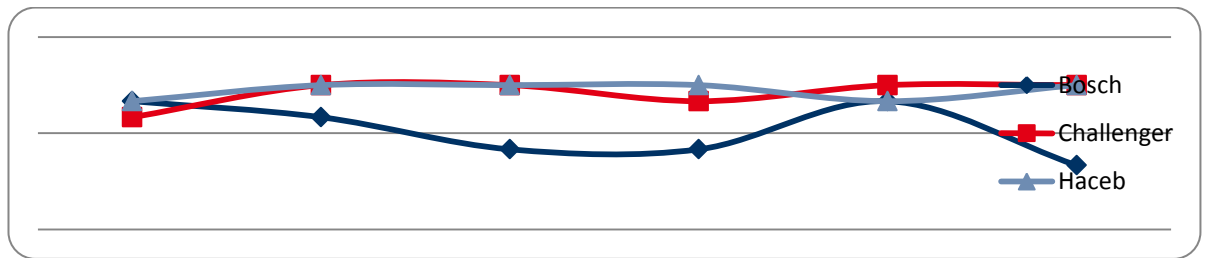
Según los resultados de este ejercicio, según el cuadro 4 la percepción que se tiene de los productos en general, su funcionamiento, sistemas electricos, calidad, empaque y demas, supera notablemente a la competencia, en esta area se ve que los productos Bosch siguen siendo los lideres en calidad, por su tecnologia Alemana y su especial enfoque en desarrollo de productos nuevos constantemente, solo hay un indicador que resultó por debajo de los 2 puntos, en el cuadro 4, fue los stickers habladores, para ello se empezó un nuevo desarrollo de stickers informativos que sean mas dinamicos y llamativos, es preciso tambien hacer referencia que en el mercado los productos Bosch están en el top of mind de las personas, por esta razon siguen siendo productos estrella.

6.7. ANALISIS VENTAS

Cuadro 7. Cuadro ventas

SCO	Bosch	Challenger	Haceb
Relación costo – beneficio	2,67	2,33	2,67
Precio del producto	2,33	3,00	3,00
Precio repuestos	1,67	3,00	3,00
Precio instalación	1,67	2,67	3,00
Consistencia de precios y condiciones	2,67	3,00	2,67
Facilidad de bajar precios	1,33	3,00	3,00
Percepción	68,52%	94,44%	96,30%

Figura 6. Grafica de Ventas



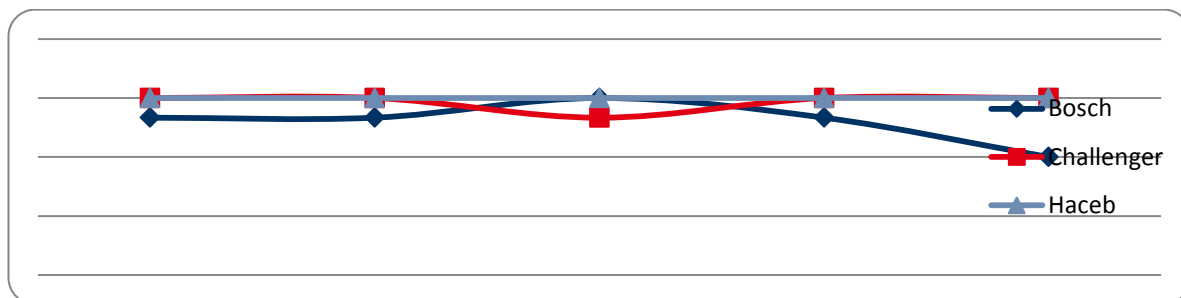
Las ventas son de los aspectos mas delicados que pueden existir en cualquier organización, cuando las ventas son mal direccionadas, a su vez se verá afectada toda la gestion del equipo, por eso en este ejercicio se enfocó a los promotores a expresar abiertamente puntos fuertes y debiles de las marcas evaluadas, se encontró que todo el conjunto de lo que representa las ventas, precios de los productos y sus componentes no está siendo el adecuado en estos canales en promedio, aunque respecto a la competencia, Bosch sigue siendo casi un 15% mas costoso en algunas lineas de los productos domesticos, para soportar esta percepción siempre desde todas las areas de Termotecnología se busca conservar el status de la marca y enfrentarse frente a la competencia ofrenciendo productos con una vida util mas larga, haciendo el balanceo con el precio de los productos.

6.8. ANALISIS LOGISTICA

Cuadro 8. Cuadro Logística

SOC	Bosch	Challenger	Haceb
Disponibilidad de producto en almacén - Inventarios	2,67	3,00	3,00
Entrega del producto a tiempo	2,67	3,00	3,00
Espacios para exhibición en punto de venta	3,00	2,67	3,00
Reconocimiento de marca del usuario final	2,67	3,00	3,00
Soporte para obtener nuevos negocios	2,00	3,00	3,00
Percepción	86,67%	97,78%	100,00%

Figura 7. Grafica Logística.



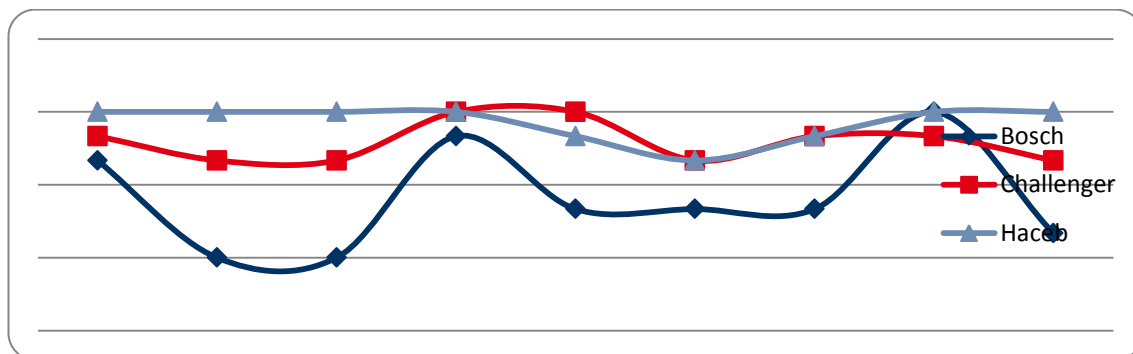
En los temas logísticos, siempre se ven afectados los clientes distribuidores, existen diversas razones por las cuales la logística en las empresas busca ser mejor cada vez más, en el año 2013, el grupo logístico realizó un esfuerzo muy grande para cerrar con resultados en verde, como se puede observar, en el cuadro 5, se observa que no se está muy lejos de tener una percepción por encima del 90%, pero estos indicadores ayudan a abrir el panorama y darnos cuenta de casos puntuales como lo son el soporte a ventas para obtener nuevos negocios y entregas de producto a tiempo, estos indicadores aunque no son perfectos, demuestran que el trabajo logístico, mejoró notablemente respecto al año 2012, ya que según la encuesta mundial Bosch, arrojó en ese año unos resultados en percepción del cliente bajo 60%, estos datos fueron presentados a fin de año 2012 a los colaboradores Bosch mundialmente por país.

6.9. ANALISIS MARKETING

Cuadro 9. Cuadro Marketing

MKT	Bosch	Challenger	Haceb
Diseño material impreso	2,33	2,67	3,00
Actividades en punto de venta	1,00	2,33	3,00
Tomas de almacén	1,00	2,33	3,00
Tiempos de promoción	2,67	3,00	3,00
Aceptación de las promociones hacia el cliente	1,67	3,00	2,67
Creatividad	1,67	2,33	2,33
Recursos	1,67	2,67	2,67
Cumplimientos de entrega	3,00	2,67	3,00
Constante promoción	1,33	2,33	3,00
Percepción	60,49%	86,42%	95,06%

Figura 8. Grafica Marketing



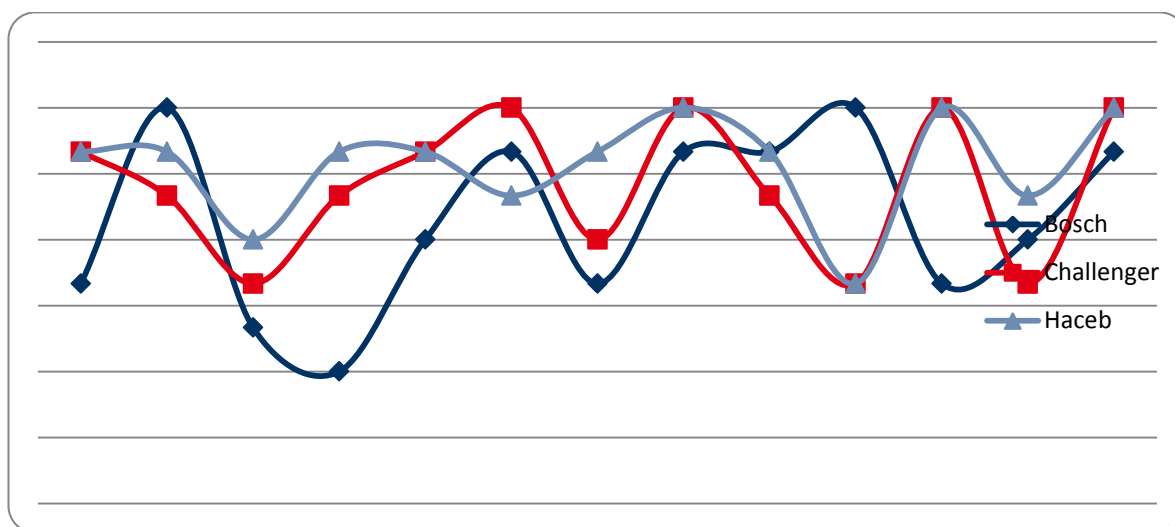
Las actividades de marketing a nivel nacional van desde el diseño y producción de material POP, hasta planeación, ejecución y entrega de resultados a directivas de promociones y actividades que incentivan las ventas en ciertas temporadas del año, estos resultados sitúan a Bosch muy por debajo de la competencia, se tiene pensado trabajar más de fondo para el año 2014 en producción de nuevo material impreso y enfocar nuestros recursos aún más a actividades más objetivas. Algunas empresas y personas tienen la percepción de hacer muchas actividades solo para hacer “ruido”, justamente en Bosch se trata de no hacer ruido sino presentarles actividades a los clientes distribuidores y finales que la marca se compromete con el desarrollo de su negocio con productos realmente buenos, por esa razón se enfocarán los recursos cada vez más de la mejor manera para el 2014.

6.10. ANALISIS POSVENTA

Cuadro 10. Cuadro Posventa

ASA	Bosch	Challenger	Haceb
Atención call center	1,67	2,67	2,67
Servicio en el punto de venta	3,00	2,33	2,67
Voluntad después del periodo de garantía	1,33	1,67	2,00
Contacto comercial	1,00	2,33	2,67
Cumplimiento de compromisos	2,00	2,67	2,67
Satisfacción del usuario final con el producto	2,67	3,00	2,33
Cumplimiento - Tiempos de respuesta	1,67	2,00	2,67
Cobertura nacional con instalaciones	2,67	3,00	3,00
Precio mantenimiento	2,67	2,33	2,67
Garantías	3,00	1,67	1,67
Disponibilidad de repuestos	1,67	3,00	3,00
Posibilidades de entrenamientos a técnicos	2,00	1,67	2,33
Cobertura Centros de servicio nivel nacional	2,67	3,00	3,00
Percepción	71,79%	80,34%	85,47%

Figura 9. GraficaPosventa



El area de posventa siempre representará un reto para cualquier organización, los indicadores muestran que se está muy lejos de la competencia en esta area, pero tenemos que seguir reforzando aspectos como los son la disponibilidad de repuestos, la cual ya se está implementando adecuar un lugar en las oficinas del edificio Bosch en Bogotá para contar inmediatamente con el repuesto solicitado, mejorar la calidad del servicio, tanto del call contact center, como de las demas áreas y agilizar el proceso comercial para no reducir el indicador de venta perdida, para ello se tiene pensado junto a gerencia, iniciar foros internos en temas de coaching y liderazgo corporativo, es necesario ponerse en los zapatos del cliente cuando se tiene una situacion problemica, para asi mismo darle la solución adecuada a su requerimiento en el momento adecuado.

7. ANALIZAR LAS RESPUESTAS DE LOS CLIENTES ANTE LOS ESTÍMULOS DE COMPRA DADOS POR ROBERT BOSCH

El desarrollo de las actividades comerciales impulsadas por el área de marketing representa un apoyo muy grande al área comercial no solo para entregarle el producto al cliente final, sino también para que las personas día a día se familiaricen con la marca y quiten el concepto de valor que tienen los productos por tener un precio más alto, las actividades enfocadas a darle valor a los productos y a la marca fueron muy específicas en el año 2013, por lo general las actividades promocionales se realizan solo en los canales tradicional y moderno, ya que son los que más se facilitan por espacio de exhibición y enfoque de venta de los productos, a continuación se presentarán los resultados de cada una de las promociones que se realizaron en los dos canales y entraremos a analizar los resultados en base a los estímulos efectuados con estas promociones.

7.1 PROMOCIONES DEL CANAL TRADICIONAL

7.1.1. Promoción distribuidores en Bogotá

Cuadro 11. Cuadro promoción distribuidores Bogotá

Status promoción centro									
	Comercializadora Electrointegral			MPA			Electroferia		
	Inv. Inicial	Inv. Final	Cantidades	Inv. Inicial	Inv. Final	Cantidades	Inv. Inicial	Inv. Final	Cantidades
Therm 1000 F 10 lts	52	44	8	14	4	10	26	18	8
Therm 1000 F 12 lts	0	0	0	10	4	6	20	16	4
Therm 1000 F 6 lts	24	19	5	25	9	16	21	15	6
Therm 1000 O 10 lts	30	25	5	10	2	8	25	23	2
Therm 1000 O 13 lts	27	24	3	9	3	6	12	11	1
Therm 8000 S	2	2	0	6	5	1	21	21	0
Therm 1000 O 5,5 lts	2	2	0	11	10	1	22	22	0
Therm 1000 O 6 lts	21	18	3	9	2	7	30	25	5
Therm 3000 F 10 lts	42	35	7	10	7	3	19	17	2
Therm 3000 F 16 lts	23	18	5	5	3	2	15	13	2
Therm 4000 O 16 lts	51	38	13	6	3	3	19	14	5
Therm 6000 O 16 lts	3	3	0	5	4	1	25	24	1
Tronic 3000 C PRO	33	31	2	6	4	2	23	19	4
Tronic 3000 S	20	18	2	7	7	0	22	22	0
Total	330	277	53	133	67	66	300	260	40
Meta	130			156			130		
Resultado (%)	40,77%			42,31%			30,77%		
Al 30/04/2013									
26 días - Total días promoción	Inv Inicial W	VRD	VCP	Meta	Incr Vta %	Incr Vta Q	Vta Actual	% Efectividad	% Efec Mes
Comercializadora Electrointegral	330	2	5	130	1,1	363	53	40,77%	14,60%
MPA	133	3	6	156	1,1	146	66	42,31%	45,11%
Electroferia	300	2	5	130	1,1	330	40	30,77%	12,12%
				416			159	38,22%	

La promoción para distribuidores en Bogotá fue realizada en Abril, su objetivo era evacuar las unidades que tenían de sobre stock estas tres empresas del centro de Bogotá, se veía que estas empresas habían reducido la capacidad de compra ya que al principio del año realizaron un pedido muy grande de calentadores y el sell-out (venta distribuidor al cliente final) estaba muy poco

estimulado, se decidió incentivar a estas 3 empresas para que disminuyeran un 80% el total de inventario e hicieran de nuevo pedido, la promoción fue apoyada por material POP impreso y su promesa de valor era, por la compra de cualquier equipo Bosch que realizara en alguno de esos almacenes participaba por la rifa de 2 PC's portátiles y un minicomponente de audio, esta actividad no fue propuesta en el plan de marketing del 2013, ya que fue una respuesta reactiva a una amenaza que se tenía con estos clientes, esta promoción cerró con un resultado alcanzado del **38,22%**, lo cual representa un claro ejemplo de la objetividad con la que se deben hacer las promociones en las empresas y no ser reactivos, sino planeadores.

7.1.2. Promoción consiéntete con *Bosch*

Cuadro 12. Cuadro promoción consiéntete con *Bosch*

CIERRE DE PROMOCION PRIMER BIMESTRE " CONSIENTETE CON BOSCH"						
Firma Instaladora	Compras Agosto	Unidades Agosto	Compras Septiembre	Unidades Septiembre	Total	
Agua y Gas	\$ 18.914.834	54	\$ 29.166.121	95	149	
Aribuk	\$ 8.908.707	23	\$ 27.811.694	72	95	
Diseños Intercom	\$ 10.051.618	26	\$ 8.873.850	30	56	
Gas Planet	\$ 14.682.726	30	\$ 8.662.267	28	58	
ILB	\$ 10.967.731	28	\$ 20.156.066	51	79	
Incolgas	\$ 9.415.140	25	\$ 13.376.002	35	60	
Special Gas	\$ 0	0	\$ 15.058.649	51	51	
ASYM	\$ 9.218.456	25	\$ 10.316.566	30	55	
Totales	\$ 82.159.211	211	\$ 133.421.215	392	603	
PREMIACION POR FIRMA AL CIERRE BIMENSUAL						
	Gorros	Toallitas	Pantufilas	Jaboneras	Espuma Baño	Bonos
Agua y Gas	60	60	60	60	60	\$ 600.000
Aribuk	60	60	60	60	60	\$ 300.000
Diseños Intercom	30	30	30	30	30	\$ 300.000
Gas Planet	30	30	30	30	30	\$ 300.000
ILB	30	30	30	30	30	\$ 300.000
Incolgas	30	30	30	30	30	\$ 300.000
Special Gas	30	30	30	30	30	\$ 300.000
ASYM	30	30	30	30	30	\$ 300.000
	300	300	300	300	300	\$ 2.700.000
Facturación Bimensual						Total Cantidades
\$ 215.580.426						603

Consiéntete con Bosch se realizó en los meses de Agosto y Septiembre, su objetivo era motivar la labor de las firmas instaladoras, el plan era que estas empresas de acuerdo a sus compras históricas incrementaran esos meses, realizando pedidos con unos incrementos en unidades entre 20% y 30%, razón por la cual cada firma instaladora se comprometía a hacer un pedido mensual de cierta cantidad de calentadores aplicándoles el incremento antes mencionado, si las empresas lograban ese objetivo, Bosch se comprometía con ellos a darles unos kits de baño que servían como material *merchandising* para apoyo a la venta al cliente final, adicional a ello Bosch también se comprometía dependiendo del crecimiento en compras de ellos a darle a la empresa que más creciera un premio con \$ 600.000 en bonos para gasolina distribuidos a

sus asesores en punto de venta, el resto de las empresas solo se les daría esos bonos de gasolina pero por un valor de \$ 300.000, se ve como esta actividad fue planeada con tiempo, se programó en el plan de marketing y arrojó resultados que no se esperaban, logrando hacer crecer a estas pequeñas empresas en esos dos meses, se pudo lograr que todas las empresas alcanzaran el pedido que se les propuso desde el principio de la promoción, se logró apoyar al *sell-out* de estas firmas y con una buena negociación con los proveedores se pudo invertir solo el **1.34%** de las ventas netas en el material que se usó como apoyo para esta actividad. Actualmente estas empresas se han motivado mucho más por arriesgarse con los productos Bosch, sienten respaldo y consideran que es una marca que se preocupa por el bienestar de sus clientes.

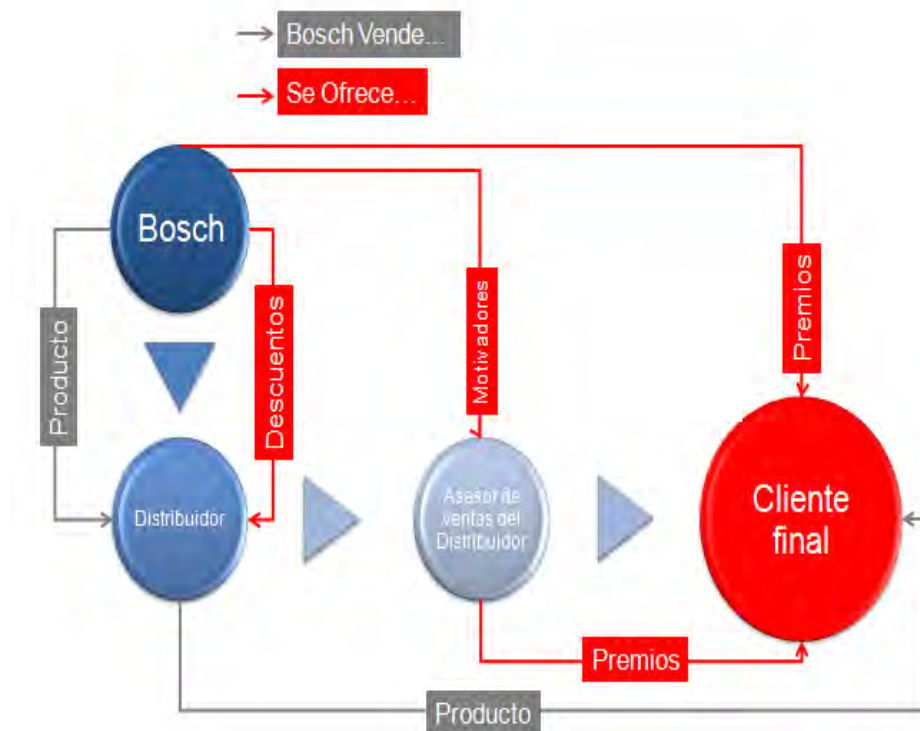
7.1.3. Promoción TEMPERATTÓN BOSCH

Figura 10. Imagen promoción TemperaTTón



Esta promoción se desarrolló en Noviembre y se extendió hasta mediados de Diciembre, sus objetivos eran incrementar ventas en un **27%** en las empresas a las que aplicaba esta promoción, incrementar la rotación de producto a cliente final (*sell-out*) en un **45%** y apoyar al cierre de año. Esta actividad consistía en realizar una actividad tan llamativa que todos los involucrados con el proceso de compra del producto se beneficiarían.

Figura 11. Estructura promoción TemperaTTón



Los resultados de esta actividad fueron buenos, en la empresa se manejan escalas por cumplimiento denominadas “Factores”, para esta promoción se contemplaron 3 factores de cumplimiento, factor 0, factor 1 y factor 2, siendo el factor 0 el cumplimiento de los objetivos planteados al principio \$ **524.400.000**, el factor 1 corresponde a un crecimiento por encima del objetivo en un 17% \$ **624.800.000** y el factor 2 corresponde a lograr unas ventas de \$ **858.800.000** que corresponde a un crecimiento de **39%** respecto al objetivo, en esta actividad se logró tener unos resultados en ventas de \$ **830.949.721** que corresponde a un cumplimiento del **97%** respecto al factor 2, aunque faltó solo un 3% para llegar al factor 2 que correspondía al crecimiento máximo con esta actividad, se lograron obtener resultados mucho más allá de las ventas, logrando ayudarle a estas empresas a tener una rotación de producto en promedio de **42%**, cumpliendo con el objetivo trazado inicialmente. Adicional a ello pudimos lograr un acercamiento con los clientes, integrar esfuerzos con ellos y sentir esos indicadores que afectan sus procesos por parte de la marca.

7.2. CANAL MODERNO

7.2.1. Promoción aire acondicionado bosch. Esta promoción se desarrolló para homecenter en Junio y Julio del 2013, su objetivo era tener un incremento en ventas del 170% por mes e incentivar la rotación de este producto, esta promoción solo aplicó para las zonas de la Costa, Sur Occidental, Santander y Eje Cafetero, de cada almacén se propuso una meta, fue muy ambiciosa ya que por desconocimiento de las características de los productos los clientes no los compraban, para este evento se desarrolló material POP impreso especial y la promesa de valor para el cliente final era que por la compra de cualquier aire acondicionado Bosch el cliente final se llevaba un bono de instalación, un bono de helados mimos y la boleta para la rifa de un PC portátil por almacén, en esta promoción se logró llegar a un 133% respecto a las ventas, pero analizando más a fondo, se logró un aumento respecto a Junio en 24% y respecto a Julio en 42%, indicadores que permiten un respiro para soportar el mes en venta de producto y permitió rotar esas unidades a los almacenes Homecenter.

Cuadro 13. Resultados promoción ACC Junio

Almacén	Venta Promedio Actual	Venta Junio	% Venta Junio	Incremento a promedio actual Junio
Barranquilla Norte	13	19	76%	146%
Barranquilla Centro	3	11	55%	367%
Cartagena	19	18	51%	95%
Montería	13	25	83%	192%
Cali Norte	7	3	12%	43%
Cali Sur	5	3	12%	60%
Palmira	1	1	10%	100%
Cúcuta	12	18	72%	150%
Bucaramanga	12	5	20%	42%
Pereira	0	2	20%	0%
Total	85	105	46%	124%

Cuadro 14. Resultados promoción ACC Julio

Almacén	Venta Promedio Actual	Venta Julio	% Venta Julio	Incremento a promedio actual Julio
Barranquilla Norte	13	21	84%	162%
Barranquilla Centro	3	11	55%	367%
Cartagena	19	29	83%	153%
Montería	13	16	53%	123%
Cali Norte	7	1	4%	14%
Cali Sur	5	12	48%	240%
Palmira	1	1	10%	100%
Cúcuta	12	14	56%	117%
Bucaramanga	12	12	48%	100%
Pereira	0	4	40%	0%
Total	85	121	53%	142%

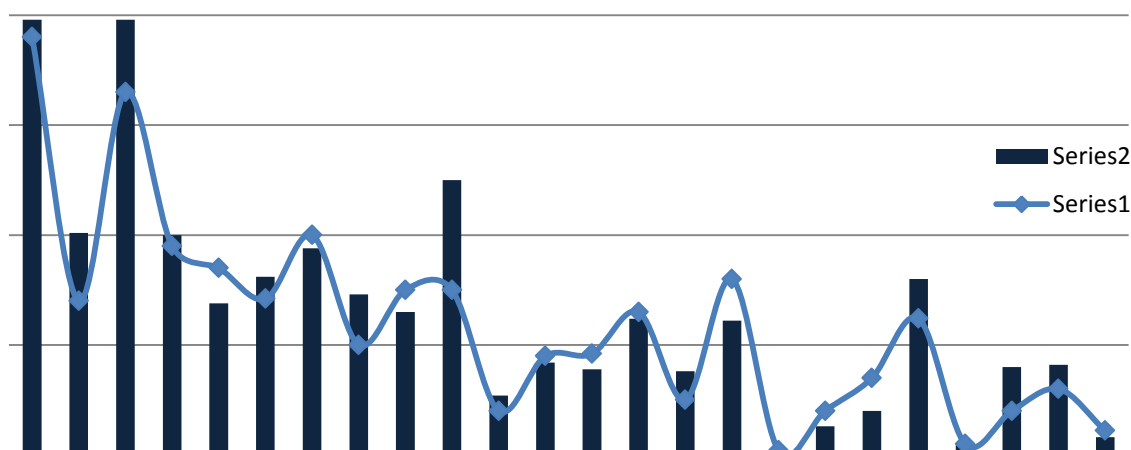
Cuadro 15. Resultado General promoción ACC

Venta total	% Venta Meta	Incremento a promedio actual
40	80%	154%
22	55%	367%
47	67%	124%
41	68%	158%
4	8%	29%
15	30%	150%
2	10%	100%
32	64%	133%
17	34%	71%
6	30%	0%
226	49%	133%

7.2.2. Promoción cumpleaños homecenter. Los cumpleaños Homecenter para todas las empresas que tienen presencia ahí se convierte en una pelea ardua con sus competidores, es una oportunidad importante para lograr ajustar las ventas de meses anteriores y mover inventarios de referencias de producto que no son tan populares, en el mes de Septiembre del año 2013 la marca Bosch realizó una promoción, la cual consistía en la rifa de un cilomotor por zona, se rifaron 5 ciclomotores en total, adicional a ello por la compra de cualquier herramienta electrica o calentador el cliente se llevaba de inmediato un atornillador marca Bosch, los resultados en esta actividad fueron realmente

satisfactorios, ya que se logró reunir a la directiva regional de Homecenter para planear cual sería la mejor actividad para esta temporada, tambien se logró alimentar la base de datos y escuchar un poco las sugerencias e inconformidades que han tenido a corto, mediano y largo plazo con la marca, en cuanto a ventas se logró un resultado de **20%** en crecimiento respecto al plan por esta temporada, participaron 24 almacenes a nivel nacional, comparando un poco el resultado de esta actividad con la del 2012, se pasó de vender en esta temporada **934** unidades a vender **1314** unidades solo de calentadores, eso representa un **69%** de crecimiento, actualmente las relaciones con los Homecenter son muy buenas y cada vez se ven mas interesados en negociaciones mas fuertes con la marca Bosch, se sienten muy a gusto con los resultados y esperan el 2014 impulsar aun mas sus ventas y la circulacion de personas por el pasillo de hogar.

Figura 12. Grafico Resultados vs Plan promoción cumpleaños HC



En esta grafica podemos ver representados los datos claramente, en donde se muestran los resultados obtenidos vs el plan, las series 1 corresponden al plan y las series 2 corresponden a los resultados, podemos analizar el comportamiento desde un punto de vista mas objetivo, logrando así apuntarle no solamente a cumplir lo planeado, sino con el conocimiento de los clientes apuntarle a ir mas allá con los resultados, logrando alcances por encima del punto porcentual.

8. CONSTRUIR UNA BASE DE DATOS PARA PROCESAR LA INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES Y DESARROLLAR RELACIONES DE FIDELIZACIÓN DE LA EMPRESA HACIA LOS CLIENTES.

8.1. PLANEACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS.

La construcción de la base de datos no es tan simple como parece, antes que nada se debe tener claro el objetivo por el cual se va a construir, es necesario saber esto ya que se tendrá lo suficientemente clara la ruta para darle cuerpo a la base. En este caso en especial el objetivo para construir la base de datos se desprende de la necesidad de hacerle seguimiento a los clientes distribuidores, saber donde se pueden ubicar, cual es el contacto directo para que los intentos de comunicación no se filtren con otras personas, conocer su E-Mail para empezar a realizar actividades de mailing para empezarlos a informar no solo de la actualidad de la empresa sino involucrarlos aun mas con los procesos, para este proyecto se realizaron 2 bases de datos, la primera base de datos se denominó, **base de datos general TT**, esta base fue creada para soportar el seguimiento a los clientes, directamente fue desarrollada con ayuda de las areas de logistica y ventas, cada area tiene su objetivo para con esta base, en general los usos siempre serán enfocados al tratamiento de los clientes, la base de datos general consta de varios campos, el primero es el NIT de la empresa, este espacio es necesario ya que la consulta interna de los clientes para verificar el status actual de los clientes se hace por medio de este codigo, el segundo espacio de la base de datos es el nombre del cliente, el tercer espacio es el nombre comercial de los clientes, este nombre es con el que se conoce en el medio esta empresa, es necesario los dos campos ya que con el primer nombre se puede verificar en las centrales de riesgo si existe algun problema y con el segundo las relaciones son mas informales y se hacen mas estrechas, el cuarto campo es el contacto directo en la empresa, por lo general es el Gerente General o el administrador de la empresa, este campo es necesario ya que le permite al remitente de informacion estrechar la extension de contacto, en otras palabras le permite directamente a Bosch contactar más rapido a la persona que de seguro va a poder dar respuesta a la necesidad de contacto, el quinto campo es el E-Mail del contacto, este campo es fundamental para desarrollar actividades de mailing o tener contacto virtual con estos clientes, el sexto campo es la dirección de la empresa, el septimo es el celular del contacto, el octavo campo es el telefono fijo de la empresa, el noveno campo es la ciudad donde está ubicada la empresa, el decimo campo es el canal de distribucion al que pertenece, este campo les ayuda a los colaboradores Bosch a filtrar aun mas la informacion que se les dá y el manejo de esos clientes para cada intento de contacto con ellos, el onceavo campo hace referencia al vendedor o asesor Bosch que atiende a ese cliente, el doceavo campo es si el cliente actualmente está activo o inactivo, ya que esta base la van a manejar en linea todas las areas involucradas, se hace necesario actualizar diariamente esta base, los encargados de actualizar este campo son

las personas de logística que diariamente despachan pedidos y saben si los clientes están en mora o se les puede atender con sus solicitudes de mercancía y por último está el campo parametrizado extra, este campo se usa para control del área logística, ellos necesitan saber actualmente qué medidas pueden tomar con qué clientes, estas medidas hacen referencia al control y capacidad de negociación con los clientes.

En este proyecto se desarrolló también una segunda base de datos que surgió del estudio tabulado de las encuestas realizadas para plasmar los resultados, esta base hace referencia a los clientes encuestados, fueron en total **101 clientes**, los cuales permitieron conocer sus más profundos sentimientos con la marca, esta base de datos consta de ítems mucho más resumidos pero enfocados en el estudio, estos ítems son, nombre comercial del cliente, fecha de la encuesta para monitorear el cumplimiento de los encuestadores, nombre del contacto, cargo del contacto, correo electrónico, teléfono del contacto, categoría del cliente, en este ítem, es necesario saber la categoría en la que se encuentra el cliente tratado, ya que estructuralmente Bosch cuenta con una escala llamada categorización, esta categorización es básicamente el grupo en el que se encuentra el cliente dependiendo de las compras que realizan mensualmente de calentadores, la categoría D son los clientes que en promedio compran menos de \$2'000.000 mensuales, la categoría C son los clientes que en promedio compran mensualmente entre \$2'000.001 y \$6'000.000, los clientes tipo B son aquellos que compran mensualmente entre \$6'000.001 y \$13'000.000, y por último la categoría A son esos clientes que compran \$13'000.001 en adelante en promedio mensual cualquier referencia de producto que se maneja, el siguiente campo es el asesor Bosch que atiende a ese cliente y por último está la zona a la que pertenece ese cliente, todos y cada uno de los campos a llenar deben estar diligenciados o tener al menos un signo que permita saber porque falta ese campo. Según los principios del CRM, las bases de datos deben contar con el mayor número de campos, no para hacer más extenso el desarrollo, sino para lograr perfilar la información lo más detallada posible, esta base de datos permite involucrar al detalle datos que no solo sirven para el contacto sino para saber la cantidad de clientes por ciudad que fueron encuestados, el grado de involucramiento de los asesores con la actividad y el desarrollo por región de los clientes.

El proceso de recopilación de la información empieza a surgir conociendo la necesidad actual por la que se realiza este proyecto, primordialmente hay que poner a trabajar en sinergia a todas las partes involucradas, creando una información clara y objetiva de la ruta a seguir, para ello el primer paso fue realizar la comunicación de lo que se iba a trabajar, el para que se hacía esto, el cómo se iba a hacer y definir cuando deberíamos tener la información completa, este proyecto deriva de un llamado de gerencia para optimizar la información de nuestros clientes y buscar rutas de acceso para llegarles más rápido y más efectivamente a ellos, encontrar sus necesidades y suplirlas de cualquier manera, una vez las partes involucradas saben del proceso y están

de acuerdo con la idea, se procede a presentar una propuesta de recopilación de esta información, para ello se define crear un formato tipo encuesta, buscando no solamente recopilar información de contacto de los clientes, sino a su vez explorando sobre su grado de satisfacción para con todos y cada uno de los criterios fundamentales de la actividad de la marca, en este formato se logra tocar aspectos por área de gestión de la división, buscando obtener un grado de satisfacción promedio con la gestión por área y por división llenando más lejos, este formato a su vez no solamente permite saber la satisfacción con los procesos de los clientes, sino a su vez permite perfilarlos de tal manera que se pueda saber que tan antiguos son esos clientes, que percepción tienen de la marca y si realmente se ven familiarizados con ella, por lo cual se empieza una tarea fuerte para obtener estos resultados, con ayuda de los comerciales en cada zona, se decide empezar el proceso de recolección de esta información, asignándoles solo ciertos clientes que se escogieron aleatoriamente y que según las personas de logística eran idóneos para responder objetivamente estos criterios, se decide que de el total de todos los clientes se trabajaran 100 de ellos como muestra para obtener resultados más verídicos, ellos lograron cumplir el total de los encuestados ya que usaron el formato como una herramienta para que los clientes tuvieran la oportunidad de expresar los aspectos positivos y los no tan positivos que tiene la marca con ellos, esta labor de recolección duró 1 mes y medio, los cuales fueron el mes de Noviembre y medio mes de Diciembre del año 2013, coincidiendo perfecto con el cierre de facturación del año y se pudieron ajustar muchos criterios para que los resultados fueran lo más verídicos posibles.

8.2. RESULTADOS TABULACIÓN DE DATOS

Para la encuesta se trabajaron dos formatos, el primero que hace referencia a la estructura para obtener el grado de satisfacción de los clientes y la segunda parte ayuda a definir la segmentación de los clientes en profundidad.

Estadísticamente los resultados son mucho más verídicos, por esta razón se logró detallar punto por punto el grado de satisfacción por criterio, por área y en general, la idea de plasmar estos resultados es descubrir esos aspectos relevantes que influyen directamente en los procesos de la gestión integral que tiene la marca Bosch en el mercado y la responsabilidad directa de apropiarse y fidelizar aún más a sus clientes, los resultados a continuación serán descritos por nivel de relevancia y área a evaluar.

8.2.1. Tabla de resultados general por todas las areas

Cuadro 16. Resultado nivel de satisfacción general

NIVEL DE SATISFACCIÓN	MUY BUENO	32%
	BUENO	42%
	INDIFERENTE	18%
	MALO	5%
	MUY MALO	3%

Esta tabla quiere mostrar el valor promedio acumulado que arrojó el estudio, se ve representado en nivel de satisfacción ya que todo proceso de fidelización debe ir de la mano de un previo estudio de satisfacción, por ende estos resultados permiten conocer que del 100% de los encuestados, el 74% actualmente está satisfecho con los indicadores que se le plasmaron en el estudio, tambien nos muestra que del 100% de los encuestados, el 18% le es indiferente la gestion que realiza la marca con ellos, y tambien nos muestra que del 100% de los encuestados solo el 8% de ellos considera que la gestion de la marca los hace sentir insatisfechos, algunos de estos clientes de los que se habla en este 8% trabajan con la marca casi por obligación, ya que sus clientes a su vez son los que exigen la marca, pero si fuera por decision de ellos, no estarían dispuestos a seguir trabajando con los productos Bosch, es un indicador muy considerable ya que estaríamos hablando que de las 101 personas encuestadas 8 de ellas dijeron no sentirse a gusto con lo que Bosch les ofrece, ahora bien, según esta informacion las herramientas de acercamiento a estos clientes son muchas, con este sistema podemos detectar que clientes exactamente son los que consideran esto y abordarlos enseguida para que no se vaya a convertir en una amenaza para la marca en el mercado, mientras tanto se definió que para el 18% de los encuestados que le son indiferentes los criterios, se buscará el camino para darles la informacion adecuada de los productos, hacerles seguimiento con sus procesos y ante todo hacerlos sentir que Bosch está trabajando para ellos, no que ellos trabajan para la marca.

El nivel de satisfacción tambien se pudo ramificar por area, así que se seleccionaron las preguntas pertenecientes a cada área y se calculó el promedio de las calificaciones obtenidas, con esta informacion se pudo hacer una presentacion formal a los lideres de cada area en la que a su vez participó el gerente general de la división Termotecnología, en esta presentación se mostraron los resultados generalizados del estudio que se realizó, arrojando los siguientes resultados.

Cuadro 17. Resultados area product Management

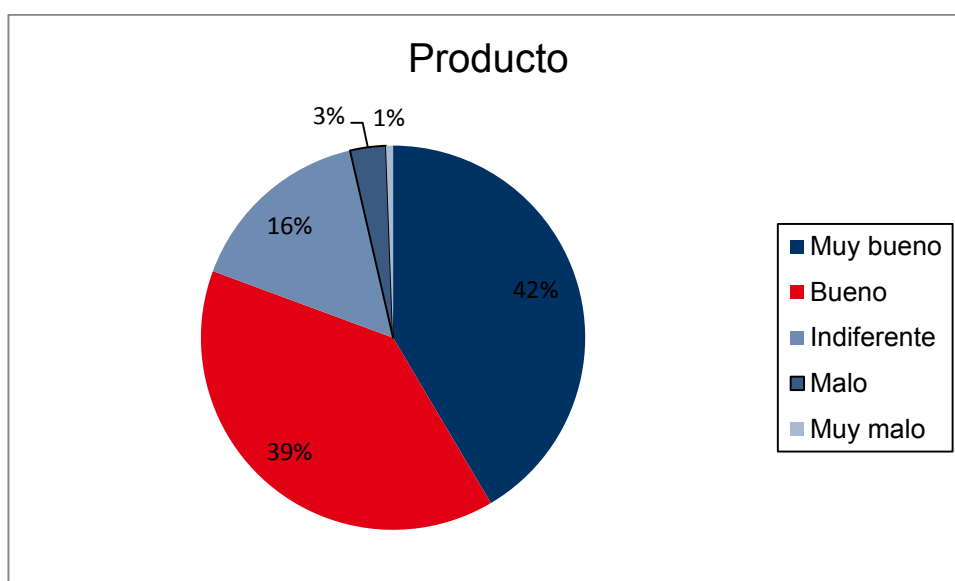
Producto	
Muy bueno	49%
Bueno	38%
Indiferente	12%
Malo	1%
Muy malo	0%

Empaque	
Muy bueno	32%
Bueno	34%
Indiferente	26%
Malo	7%
Muy malo	2%

Dispositivos	
Muy bueno	44%
Bueno	46%
Indiferente	9%
Malo	1%
Muy malo	0%

Producto	
Muy bueno	42%
Bueno	39%
Indiferente	16%
Malo	3%
Muy malo	1%

Figura 1. Grafico Torta Product Management



Estos resultados de la torta de distribución 12 hacen referencia a la calidad del trabajo que año a año realizan los product managers para llevar el producto adecuado a los hogares que lo necesitan, sintetizando la información se dio cuenta con el estudio que los clientes consideran que la marca Bosch actualmente es la de mejor calidad del mercado, brindandoles la posibilidad a los clientes distribuidores de competir a su vez con las otras marcas en terminos de calidad y vida util del producto, logrando duplicar ese tiempo en vida util del producto, los resultados arrojan que el 81% de los encuestados cuenta con un grado de satisfacción ideal para los que quiere la marca con ellos, a su vez para un 16% de los encuestados, todabia los productos le son indiferentes para su actividad comercial, ya que cuentan con presencia de la marca en su negocio, pero consideran que la marca Bosch no es su fuerte y por ultimo con un resultado de 4% de los encuestados que tienen un nivel de satisfacción malo, se consideró intensificar la labor del product management para que al menos dos referencias de calentadores nuevos entren en el mercado para el año 2014, supliendo las necesidades que según los estudios realizados mundialmente por Bosch tiene Colombia actualmente, esta información le ayudó al area de desarrollo de producto a enfocar mejor la gestion de penetración de los futuros productos, aunque 81 personas consideran que la gestion realizada para el producto es buena y estan satisfechos con ellos, debemos estimular ese 19% restante y darle todas las herramientas comerciales para que se posicione mas el producto en su top of mind.

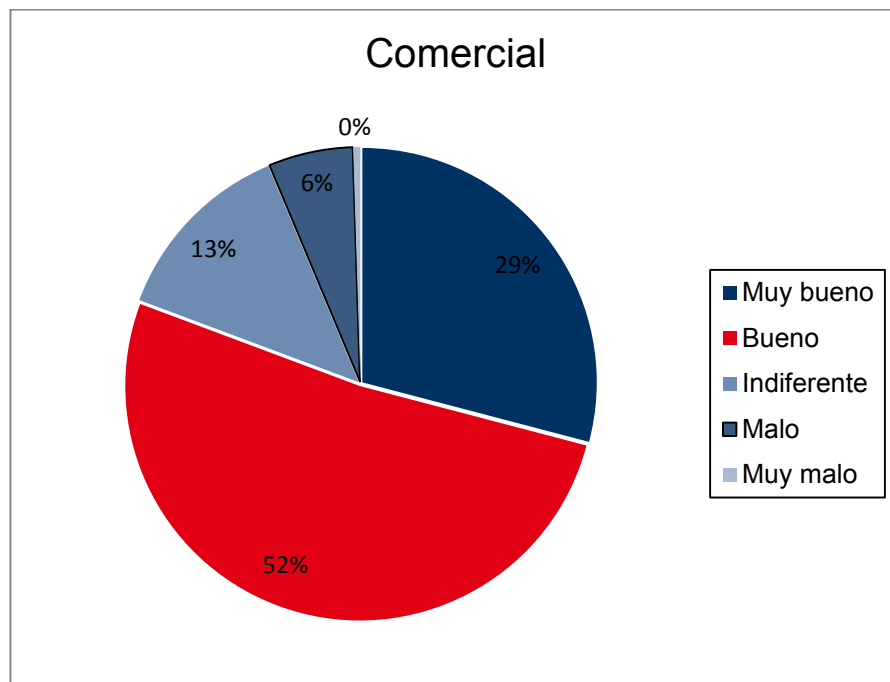
Cuadro 18. Resultado area comercial

Precio	
Muy bueno	20%
Bueno	58%
Indiferente	16%
Malo	6%
Muy malo	0%

Ventas	
Muy bueno	38%
Bueno	45%
Indiferente	10%
Malo	5%
Muy malo	1%

Comercial	
Muy bueno	29%
Bueno	52%
Indiferente	13%
Malo	6%
Muy malo	0%

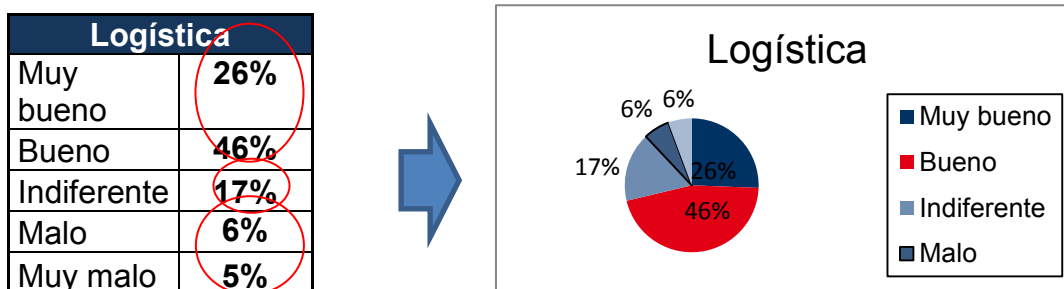
Figura 14. Grafico Torta comercial



Los datos evaluados para el área comercial, dependían única y exclusivamente de los criterios en ventas y percepción de precio en el mercado, este punto es uno de los más críticos ya que en el mercado aparte de que los productos Bosch sean los de mejor calidad, también son los más costosos, significaba un punto realmente importante en este estudio ya que la gestión comercial debe superar los alcances del mercado y ser muy persistentes con la introducción de los productos al mercado, estos resultados nos dejan ver que el 81% de los encuestados se encuentran en un nivel de satisfacción ideal y están a gusto con la gestión comercial desarrollada en el mercado, aunque consideran que los productos son costosos, también consideran que la marca con sus descuentos y soporte comercial los apoya día a día para que el producto no se quede en inventario, a su vez el 13% de los encuestados se encuentran en un grado de satisfacción indiferente, ósea que para ellos el precio y la gestión comercial no les afecta en su labor gerencial y direccional, y por ultimo solo el 6% de los encuestado consideró estar inconforme con esta labor, logrando así con estos resultados organizar una reunión que se desarrollará a finales del mes de Enero con estas empresas que no están a gusto con estos acuerdos y replantear los acuerdos o planes de negociación que se tienen, es vital escuchar sus opiniones y saber que temas son los que hay que considerar con ellos que tal vez no se han tenido en cuenta de parte de la marca.

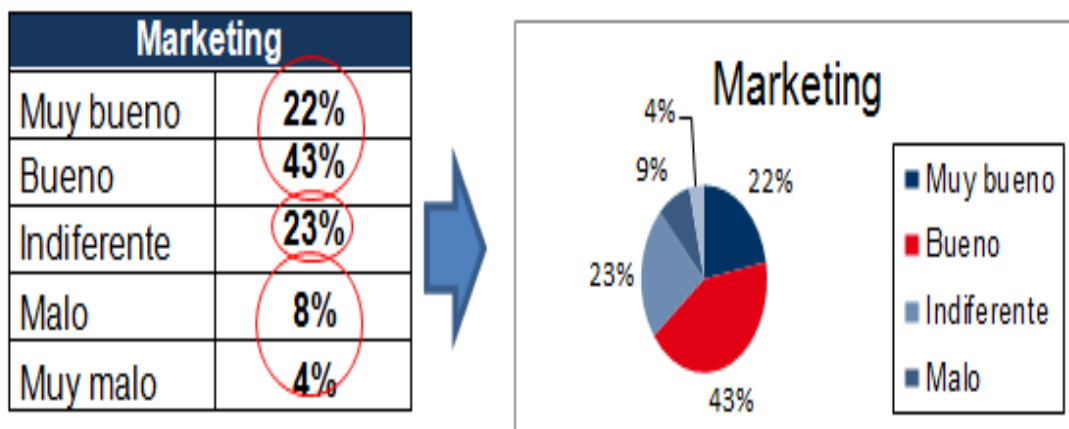
Cuadro 19. Resultado área Logística

Figura 15. Grafico Torta Logística



Actualmente la logística en la división es controlada internamente por un equipo sólido, pero a su vez todo el tema de despachos y almacenaje se trabaja con un centro logístico a las afueras de la ciudad de Bogotá, en donde el operador logístico Kuehne Nagel se hace cargo de recibir la mercancía, documentarla, almacenarla y despacharla según los pedidos que se tengan, actualmente existen muchas barreras para ese manejo de la mercancía, generando poca sinergia entre el equipo logístico de Bosch y el operador logístico Kuehne Nagel, esa poca sinergia genera que los procesos sean más extensos y muchas veces el tiempo de respuesta para con los clientes sea más largo, afortunadamente Bosch en el año 2013 tuvo un crecimiento significativo respecto a los años pasados, pero no fue previsto por el operador logístico, situación crítica para las ventas ya que fue una temporada de lentitud con los despachos y poca eficiencia con las entregas del producto, esta situación repercutió en los resultados que a su vez no son demasiado críticos pero si es necesario decisiones gerenciales contundentes que permitan mejorar los procesos para el año 2014, los resultados del sondeo fueron, el 72% de los encuestados considera tener un grado de satisfacción bueno considerando los datos anteriormente plasmados, para el 17% de los encuestados es indiferente los procesos logísticos, pero eso no quiere decir que no le importen, ya que los retrasos en respuesta de parte del operador logístico afectan cualquier negocio grande que se presente en el camino, y por último el 11% de las personas encuestadas consideran no estar de acuerdo con los procesos logísticos de la empresa, generando conclusiones de desaliento por los problemas obtenidos en el año 2013, para solucionar estos inconvenientes gerencialmente se están evaluando nuevas propuestas para cambiar el operador y para cambiar la plataforma de pedidos interna en la empresa, actualmente se están capacitando alrededor de 15 personas en la plataforma SAP, esto con el objetivo de que las áreas operativas de la empresa sean más ágiles con la entrega de pedidos a clientes distribuidores.

Cuadro 20. Resultado área Marketing
Figura 16. Grafico Torta Marketing

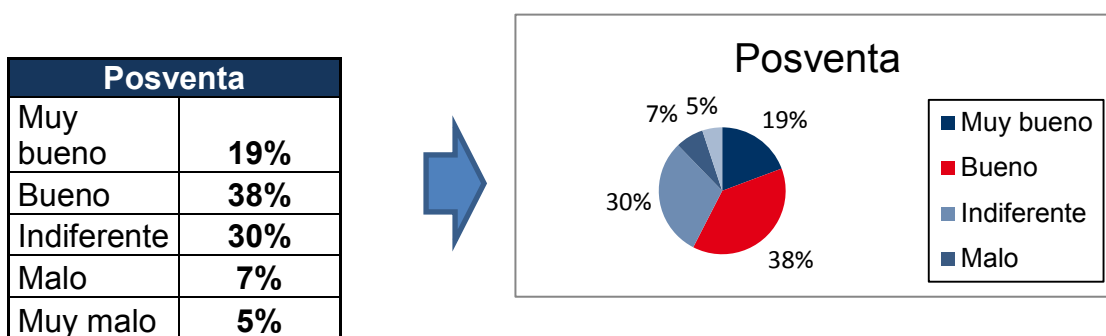


El área de marketing actualmente desarrolla nuevas proyecciones gracias a estos resultados, ha permitido ver le mercado desde otro punto de vista, generalizando aspectos que antes no se consideraban, como la incursión para el 2014 en medio digitales, el enfoque de nuevas ferias en mercados mucho más pequeños (micromercados), aunque la percepción de los clientes para con el área de marketing es muy general por su labor, es importante resaltar la labor realizada en el año 2013, que le permitió ubicarse dentro de las 3 primeras áreas más efectivas cumpliendo en un 96% sus funciones respecto al plan establecido a principios de ese año, ocupando la segunda casilla, estos resultados muestran que el 65% de los encuestados tienen un grado de satisfacción adecuado y estable con los procesos y actividades desarrolladas en el año, para el 23% de estas personas encuestadas el área de marketing es indiferente, aquí podemos observar que las actividades de marketing son muy enfocadas y no son para todos los clientes, este año 2014, abre nuevas oportunidades para esos clientes que no cuentan con ese seguimiento de parte del área, creando nuevas exhibiciones en punto de venta, generando nuevo material impreso POP y desarrollando nuevas actividades que involucran ferias, eventos públicos y conferencias, por último se encuentra que un 12% de los encuestados considera que el área de marketing no está desarrollando una buena labora y que no están conformes con sus actividades generando así ese porcentaje de inconformismo con la marca, exclusivamente del área de marketing, para estos clientes se tiene pensado desarrollar nuevas estrategias de mercado, involucrándolos en los procesos virtuales que se llevaran a cabo este año 2014, brindándoles así la oportunidad de ampliar sus canales de distribución e incorporándose más a la cultura web.

Cuadro 21. Resultado área Posventa

SCO	Bosch	Challenger	Haceb
Relación costo – beneficio	2,67	2,33	2,67
Precio del producto	2,33	3,00	3,00
Precio repuestos	1,67	3,00	3,00
Precio instalación	1,67	2,67	3,00
Consistencia de precios y condiciones	2,67	3,00	2,67
Facilidad de bajar precios	1,33	3,00	3,00
Percepción	68,52%	94,44%	96,30%

Figura 17. Grafico Torta Posventa



El área posventa ha ido construyendo un camino con el paso del tiempo, logrando estabilizar los procesos y optimizando la capacidad de reacción ante la petición de los clientes, los procesos en el área posventa son muy delicados e internamente en la organización cada día son más monitoreados desde la central en Alemania, ya que está en juego la imagen que proyecta la marca en todos los países donde tiene presencia, según el sondeo para esta proyecto los resultados muestran que el 58% de las personas encuestadas se encuentran satisfechas con los procesos posventa y consideran que van mejorando aún más con las nuevas estipulaciones políticas para el tratamiento de clientes, a su vez el 30% de estos clientes encuestados contestaron que el área posventa es indiferente, en este punto cabe resaltar que es un porcentaje alto de indiferencia, esto es causado ya que desde mediados principios del año 2013, las políticas para el tratamiento de clientes han venido cambiando, internamente y estipuladas por el gobierno, el plan para el año 2014 es hacer que este 30% al menos reduzca a un 10% con la reunión de todos los SAT's que se organizará, por ultimo del 100% de los encuestados, el 12% considera

que el servicio posventa no está funcionando de la manera adecuada y que su grado de satisfacción es malo, para este público se espera incorporarlos en los procesos de fidelización que marketing y posventa desarrollarán de la mano.

8.3.SEGMENTACIÓN DE CLIENTES POR CRITERIO EVALUADO

El proyecto consta a su vez de una parte con preguntas cerradas, muy puntuales que permiten conocer perfiles generalizados de los clientes que participaron en esta actividad, es necesario conocer estos datos ya que con el tamaño de esta muestra podemos ubicar mucho más objetivamente las preferencias e información que a simple vista no podríamos afirmar. En el desarrollo de esta actividad también se planeó junto con los líderes de área, aquellos aspectos que sugerían ser importantes saber, el primer aspecto que se quiso saber fue, hace cuánto tiempo venían trabajando con la marca nuestros clientes encuestados, se obtuvo como resultado que el 78% de los encuestados vienen trabajando con la marca hace más de 2 años, el 14% dijo que venían trabajando entre 1 y 2 años atrás, el 5% respondió que entre 6 meses y 1 año, y el 3% dijo que trabajan con la marca Bosch entre 1 y 6 meses atrás, este dato nos sirve mucho para conocer un poco la fidelidad que tienen nuestros clientes con la marca y el compromiso que han venido teniendo con los acuerdos comerciales, es satisfactorio saber de qué más de la mitad de estos clientes encuestados vienen trabajando hace más de 2 años con la marca, ya que si vemos la historia, Bosch en Colombia es una marca muy exclusiva y penetra en el mercado colombiano hace poco más de 5 años, a su vez también se indagó respecto a cuál fue el canal utilizado para conocer la marca Bosch, los resultados nos dicen que el 44% de las personas conoció la marca por una primera visita del asesor Bosch, dato que deja muy contenta al área comercial por la buena gestión que han venido desarrollando con el tiempo en el mercado colombiano, el 33% de las personas respondió que conocieron la marca por otro canal, en los que predominó el voz a voz, visita por parte de ellos a tiendas grandes superficies y posicionamiento a nivel mundial de la marca, el 20% de las personas respondió que conoció de los productos por recomendación de terceros y solo el 4% dijo que conoció la marca vía web, estos datos nos permiten argumentar, que aunque la gestión comercial es muy buena, no debemos solo esperar que la gestión de posicionamiento la realicen solo ellos.

Para ellos marketing en el año 2014 tiene preparada una contundente campaña E-Marketing que permitirá abrir mucho más los canales para introducir nuevos clientes y fidelizar clientes actuales día a día, otro aspecto que se evaluó fue, el estatus que le brinda la marca Bosch al negocio de los clientes, las respuestas fueron que el 71% considera que le da un estatus alto, el 26% dijo que le brindaba un estatus bueno y el 3% consideró que la marca brinda un estatus normal como cualquier otra marca en su negocio, a su vez se indagó respecto al grado de identificación que tienen los clientes con la marca, ellos nos dijeron

que un 79% de los encuestados considera que está totalmente identificado con la marca y que también la recomiendan a terceros, el 18% se encuentra medianamente identificado, el 2% dijo que no se identificaba con ninguna marca y el 1% nos dijo que se identificaba con otra marca que no era Bosch, estos indicadores son muy alentadores ya que la marca hace año a año campañas muy fuertes para lograr mejor posicionamiento en el top of mind de los consumidores colombianos, poco a poco logrando más participación del mercado y creciendo con productos innovadores y de alta tecnología, se indagó también sobre si tuviera que escoger un calentador para su hogar, escogería la marca Bosch como primera, segunda o tercera opción, o si simplemente no la tendría en cuenta, los resultados dicen que el 90% de los encuestados escogerían la marca Bosch de primera opción, el 7% lo escogería como segunda opción y el 3% definitivamente no la tendría en cuenta, estos son resultados que dejan claridad que nuestros productos son aspiracionales y permiten generar en los clientes un proyecto para lograr obtener un producto como estos, a la pregunta sobre qué tan frecuentemente Bosch se interesa por renovar sus líneas de producción, el 50% de los encuestados respondió que Bosch se interesa 1 vez al año, el 18% dijo que cada 6 meses, el 17% afirmó que nunca y el 15% dice que 1 vez cada dos años, el objetivo con esta pregunta era que como tal los clientes tuvieran percepción de que los productos que le ofrecen a sus clientes no son solamente los de más calidad del mercado sino que también son los más adaptables a las necesidades del mercado colombiano, en cuanto a la percepción que tienen los clientes de los calentadores marca Bosch, las respuestas fueron, el 86% dijo que son de excelente calidad, el 6% consideran que son compactos y muy funcionales, el 4% respondió que son los más rentables del mercado para hacer negocio y el restante 4% dijo que tienen el mejor diseño para el hogar, otro punto es que de acuerdo a la pregunta sobre si están de acuerdo con los acuerdos comerciales desarrollados con Bosch, el 60% dijo que están totalmente de acuerdo con ellos, el 17% considera que deberían ser mejores, el 13% está medianamente de acuerdo y el 10% no está de acuerdo con ellos, Estos resultados pueden representarse como una oportunidad de mejora para acercarse más a los clientes distribuidores, escuchar que es lo que ellos necesitan para aumentar sus ventas y hasta qué punto la marca los puede soportar con estas nuevas ideas de negocio. Por otro lado en otras preguntas realizadas más enfocadas a los procesos logísticos los clientes dan respuesta mucho más objetivamente, ante la pregunta sobre la disponibilidad del producto, el 56% considera que es buena, el 27% dice que es excelente, el 13% argumenta que es regular y solo el 4% piensa que es mala, estos aspectos relacionados con lo anteriormente planteado hacen pensar que la actividad logística de una empresa no solamente recae sobre los hombros de un grupo de personas, sino que todos los personajes involucrados en estos procesos, permiten mejorar las actividades trabajando en sinergia, ante la pregunta sobre si después de la venta el asesor envía la confirmación del pedido de venta, el 69% respondió que siempre la envía, el 21% dijo que a veces enviaba la confirmación, el 7% dijo que tenía otra respuesta, entre las que predominó que se hace electrónicamente, se hace cada determinado tiempo y se realizan vía correo, y el 3% afirmó que nunca le enviaban la confirmación del pedido de venta, en

estos datos se observa que se debe prestar más atención con estos procesos ya que por normatividad de la empresa todos los asesores se deben encargar de hacer este seguimiento constantemente, estos indicadores deberían estar por encima del 90% con respuestas positivas y aun no logran estarlo, en cuanto a otra pregunta realizada sobre el tiempo de entrega del producto, el 45% de ellos dice que se demora 72 horas una vez se confirma el pedido, el 32% dice que se demora 48 horas, el 14% dijo que se demora 24 horas en la entrega de la mercancía y el 10% afirma que se demora 12 horas o menos, es preocupante que exista un 45% de personas que afirman recibir su pedido 72 horas después de la confirmación, ya que según las políticas de la empresa, todos los pedidos deben demorarse máximo un día en entregarse (24 horas).

Esta información logística ya la sabe gerencia y actualmente se están tardando un promedio de máximo dos días en el despacho de la mercancía a nivel nacional, por esta razón se deben de intensificar más los esfuerzos para encontrar el punto de equilibrio de nuevo respecto al plan para el área logística, por último se evalúa la capacidad de resolución de fallos en entregas o retrasos de mercancía, el 46% de los encuestados considera que es buena la capacidad, el 24% cree que es regular la capacidad de resolución de fallos, el 20% afirma que es excelente y el 11% dice que es mala, este indicador es muy importante ya que se ajusta a toda la problemática que existe desde hace un tiempo para acá con el operador logístico, estas fallas deben ser cubiertas inmediatamente y afortunadamente el indicador no es malo, pero internamente se sabe que son factores que afectan los procesos tanto comerciales como operativos.

9. CONCLUSIONES

En las empresas del sector privado los indicadores de control de procesos son muy específicos, muestran los fundamentos de cualquier área y la gestión realizada por ellos, por eso cada vez más las empresas del sector privado apuestan por políticas burocráticas que les permitan tener un control a corto plazo de los procesos, es ahí donde se integran todas las mezclas de variables gerenciales para tomar decisiones que permitan sustentar cualquier tipo de movimientos estratégicos en cualquier negocio.

Las aplicaciones de estrategias de marketing no siempre están enfocadas en la satisfacción de los clientes de acuerdo a su necesidad, en este proyecto se pudo comprobar que con una buena planeación y control de los objetivos, se pueden crear estrategias de adentro hacia afuera, en donde se integran sinérgicamente las áreas de cualquier negocio, conociendo las principales dudas por área y que ruta sería la indicada para lograr obtener respuestas.

El buen uso y manejo de bases de datos permite conocimiento muy a profundidad de aspectos que no son superficiales, en donde se involucran preferencias, rutas de acceso y respuesta a fallos, control de estrategias de marketing y a su vez manejo y direccionamiento de segmentos de clientes que no se atreven a hacer públicas sus peticiones, es por esa razón que las bases de datos no solo sirven para hacer contacto telefónico con los clientes, sino que podemos involucrar variables que permitan con el tiempo crear perfiles de clientes y desarrollar en base a eso estrategias comerciales que permitan impulsar tanto el *sell-in* como el *sell-out* de los negocios.

Poder tener el control y plasmar los resultados de las opiniones de los clientes es considerado un tesoro en las empresas, ya que permite desarrollar bases para penetrar en nuevos mercados, estimular clientes antiguos y proyectar nuevos negocios en pequeños y grandes entornos de la industria, a su vez es importante visualizar como se podría hacer diariamente para acercar más a los clientes distribuidores que ya trabajan con la marca a que se involucren con los procesos y aporten medidas necesarias para el crecimiento del mercado.

La proyección y planeación de estrategias enfocadas al tratamiento de clientes no solamente debe nacer de gerencia, también se pueden encontrar detalles específicos que todos diariamente ven como oportunidades de mejora en cualquier organización, es por esta razón que las empresas invierten mucho dinero en desarrollo teórico de su equipo de trabajo, permitiendo llevar a cabo proyectos propios enfocados desde el *coaching* gerencial.

El ciclo de vida de las compañías no solamente depende de las ventas, las empresas actualmente desarrollan estrategias en las que involucran la actividad comercial de sus clientes, desarrollan carreras comerciales todos los días y buscan enfocar todos los segmentos de negocio a crear ese vínculo perdurable con los clientes, el estudio de las relaciones que se tiene con los clientes y conocer la satisfacción que genera un excelente servicio es factor decisor en cualquier negociación y una de las tareas del área de marketing es lograr que los clientes cada vez más se involucren con el desarrollo de la marca, ya que inconscientemente los clientes son los que se encargan de subir o bajar el posicionamiento de las marcas.

Saber recibir las exigencias de los clientes es un aspecto que para muchas organizaciones les ha costado trabajo adaptarse, ya que el comportamiento del consumidor día tras día empuja a las empresas a que sean ellas las que generen necesidades a sus clientes y no que el cliente busque a la empresa por necesidad, estas brechas que se abren en estas discusiones permiten a la empresas desarrolladoras visionarias ir un paso delante de la competencia, logrando conocer antes que las demás marcas aspectos como estímulos de compra y reacciones de los consumidores ante estos estímulos.

La aplicación de herramientas CRM es fundamental en las empresas que representan crecimientos importantes en ventas, los clientes no solamente se deben crear, sino que se deben retener los que actualmente sostienen el negocio. Este tipo de herramientas construyen valor dentro de cualquier gestión tanto comercial como gerencial y permite diseñar rutas de acceso más efectivas para conocer a los clientes.

10. RECOMENDACIONES

Con motivo de estimulación, se debería tener en cuenta todas y cada una de las sugerencias que desde el punto de vista personal vemos como procesos incompletos o procesos que nunca se habían pensado tener en cuenta para el crecimiento de cualquier compañía, es por eso que este tipo de proyectos aportan sustancialmente no solamente al conocimiento de los clientes, sino al desarrollo de nuevas ideas para ir un paso delante de la competencia, la verdad tenemos en nuestras manos ideas que a simple vista consideramos sin fundamento, pero enfocando muy bien las ideas y mostrando resultados reales, podemos lograr aportes sustanciales al manejo y control de cualquier negocio.

Robert Bosch en Colombia a pesar de ser una empresa con una trayectoria no tan larga como otras marcas del mercado colombiano, cuenta con resultados cada vez más sólidos, ganando gran parte de la participación del mercado anual, con un promedio de casi 10% anual respecto a las importaciones con otras marcas, se considera gracias a los resultados obtenidos que no se pueden descuidar a los clientes y crear de inmediato una estructura real para el tratamiento de los clientes, no solamente crear una base de datos para saber el número de contacto de nuestros clientes, sino a su vez hacerles seguimiento constante y presencial, ver el enfoque que se les está dando comercial y estratégicamente, para ello se proponen actividades sociales y publicas que permitan seguir creando lazos con los clientes, buscando que ellos sean los interesados por trabajar con nuestra marca y que realmente signifique un orgullo contar con la presencia de la marca Bosch en su negocio o en su hogar.

Se sugiere también replantear la sistematización que se tiene para con los clientes, desarrollar formatos de seguimiento y hacerlos cumplir a cabalidad, esto con el objetivo de dejar claros todos los procesos que se hagan de ahora en adelante para tratar a cualquier cliente, se encontró que muchos de los procesos por no documentarlos quedaban inconclusos y terminaban en desacuerdo de las partes involucradas, es necesario a su vez que siempre que se desarrollen proyectos así en la empresa sigan un lineamiento y contribuyan positivamente a la trayectoria de la marca en el país.

El desarrollo de las bases de datos son solo la puerta inicial para el despliegue estratégico de un CRM, sin embargo dado el crecimiento de la división estos últimos años se debe contar con un programa especializado y diseñado adecuadamente para las futuras necesidades de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

CALDERON, Jaime, Administración de las relaciones con los clientes (CRM) [en línea][consultado Enero de 2013] Disponible en internet: <http://logistweb.wordpress.com/tag/crm/>

CONDE, Ernesto. El marketing relacional: Una conceptualización necesaria [En línea][consultado Enero de 2013] Disponible en internet: http://www.degerencia.com/articulo/el_marketing_relacional_una_conceptualizacion_necesaria

CORDOBA FILIO, Cesar Christian. Comportamiento racional de los clientes sometidos en estudio [en línea]. Madeira, Portugal: Trabajo de grado posgrado en mercadeo organizacional. Facultad de ciencias académicas y administrativas. Departamento de economía, 2005.

Curso fidelización de clientes. Capítulo 7: Ganarse la confianza del cliente [en línea]. Bogotá, Colombia, 2007. [Consultado 13 de Agosto, 2013]. Disponible en internet: <http://www.elcomercial.net/fidelizacion/cap07.htm>

Definición de cliente [en línea]. Habana, Cuba, 2009 [Consultado 22 de Junio, 2013]. Disponible en internet: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Definición de marketing directo [en línea]. Bogotá, Colombia, 2008. [Consultado 13 de Agosto, 2013]. Disponible en internet: <http://www.marketingdirecto.com/definicion-de-marketing-directo/>

Definición de marketing según diversos expertos en la materia [en línea]. Buenos Aires, Argentina, 2007. [Consultado 13 de Agosto, 2013]. Disponible en internet: <http://forodeeconomicas.com.ar/foro/marketing-y-ventas/1709-definiciun-de-marketing-segn-distintos-autores.html>

DIAZ, Yelenys; PONS, Roberto. Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida. Universidad central “Martha Abreu” de Las Villas. Cuba. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009b/dgpg.htm>

El concepto de marketing [en línea]. Disponible en internet: <http://http://www.marketingintensivo.com/articulos-marketing/concepto-marketing.html>

Fidelizar vs retener [en línea]. Bogotá, Colombia, 2008. [Consultado 21 de Julio, 2013]. Disponible en internet: <http://www.emprendepyme.net/fidelizar-vs-retener.html>

GREENBERG, Paul. Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes. Madrid; McGraw-Hill, 2003. 136 – 138 p.

JOHNSON, Walter. Teoría de servicios al cliente [en línea. Disponible en: http://www.ehowenespanol.com/teoria-del-servicios-cliente-sobre_99364/] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, La dirección del marketing, 1er capitulo, PEARSON Prentice Hall, pág. 5

JAUREGUI G, Alejandro. La Utilización de Base de Datos en el Marketing Moderno.[en línea][consultado marzo de 2013]Disponible en Internet.: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/30/marketingbasesdatos.htm>

KOTLER, Philip. Marketing: Gestión de relaciones rentables con los clientes [En línea. Disponible en: http://www.ecofin2.ehu.es/s0166-con/eu/contenidos/informacion/00166_gloriaaparicio/eu_00166_gl/adjuntos/DCI ntrodtema1.pdf

La importancia de retener los clientes [en línea]. Oklahoma, USA, 2007. [Consultado 22 de Junio, 2013]. Disponible en internet: <http://leroyconsultores.blogspot.com/2007/08/la-importancia-de-retener-clientes.html>

La utilización de bases de datos en el marketing moderno [en línea]. Bogotá, Colombia, 2002. [Consultado 13 de Agosto, 2013]. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/30/marketingbasesdatos.htm>

Marketing relacional: 5 principios claves [en línea]. Ciudad de México, México, 2010. [Consultado 20 de Julio, 2013]. Disponible en internet: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/730007/Marketing-relacional-5-Principios-claves.html>

Marketing relacional: ¿Cómo fidelizar al cliente? [en línea]. Sevilla, España, 2012. [Consultado 20 de Julio, 2013]. Disponible en internet: <http://marketingestrategico.pe/marketing-relacional-%C2%BFcomo-fidelizar-al-cliente/>

Marketing mix. [En línea] [Consultado 22 de Junio, 2013]. Disponible en internet: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

PARIS, Allan. Análisis sobre los cambios en las percepciones y comportamientos de los consumidores de Coca-cola [en línea]. Guadalajara, México: Trabajo de grado profesional en administración de negocios. Facultad de administración, 2005.

Proyecto CRM para pequeñas y medianas empresas exportadoras [en línea]. Bogotá, Colombia, 2009. [Consultado 22 de Junio, 2013]. Disponible en internet: https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/Presentaciones/5_Proexport_Expopyme.pdf

¿Qué es CRM? [En línea]. Medellín, Colombia, 2004. [Consultado 14 de Septiembre, 2013]. Disponible en internet: http://www.degerencia.com/articulo/que_es_crm

ROSELO LOPEZ, José Leonardo. Análisis, Diseño, Desarrollo e Implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Manager) para emprendedores de preincubación empresarial [en línea]. Quito, Ecuador: Trabajo de grado profesional en ingeniería en informática y ciencias de la comunicación, Facultad de ingeniería, 2006.

STANTON, William, ETZEL, Michael, WALKER, Bruce, Fundamentos de marketing, 1er capítulo, McGraw – Hill Interamericana, pag. 9

SOTO, Edgardo. Gestión de estrategias customer relationship management (CRM) sector porcicola Bogotá [en línea] Bogotá, Colombia: Trabajo de grado profesional administración de negocios internacionales, facultad de administración, 2012.

Teoría de servicios al cliente [en línea]. Montreal, Canadá, 2010. [Consultado 13 de Agosto, 2013]. Disponible en internet: http://www.ehowenespanol.com/teoria-del-servicios-cliente-sobre_99364/

Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente. CRM [en línea]. Bogotá, Colombia, 2006. [Consultado 13 de Agosto, 2013]. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Mkt/crm-fidelizacion-del-cliente.htm>

VANBAREN, Jennifer. Teoría de un sistema CRM [En línea]. Disponible en: http://www.ehowenespanol.com/teoria-sistema-crm-hechos_325699/

ZAPATA ALARCON, Yoana. Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente. CRM [en línea]. [Consultado Enero de 20]Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Mkt/crm-fidelizacion-del-cliente.htm>